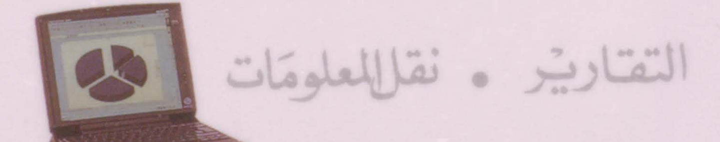
YORK PRESS
يورك پرس

سلسلة الإدارة المثلى

# التَّوَاصُلُ الفَعَّال




التقارير • نقل المعلومات

التفسير • طرح الأسئلة • الفهم



كتابة المذكرات

التقنيّات



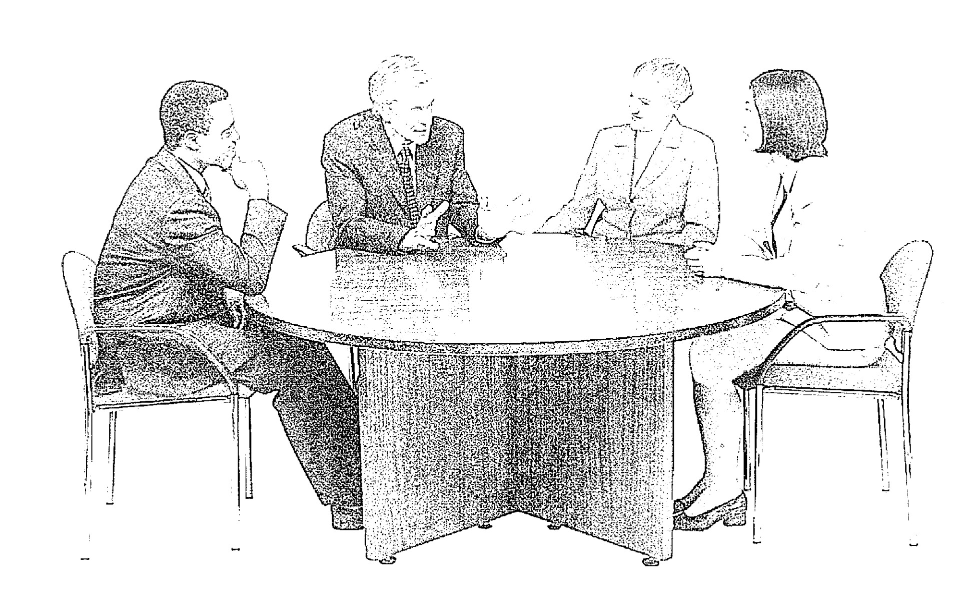
التدوين • الاستجابة



مكتبة لبنان ناشرون

سلسلة الإدارة المثلى

# التَّواصُلُ الفَعَّال



مَكتَبة لبنان ناشِرُون

DK دورلنغ كندرسلي
مكتبة لبنان ناشرون ش.م.ل

نشر مكتبة لبنان ناشرون
بالتعاون مع شركة دورلنغ كندرسلي

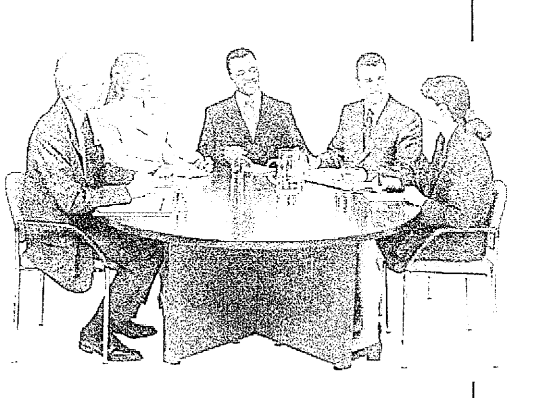


مكتبة لبنان ناشرون
web site address:
www. librairie-du-liban.com.lb
صندوق البريد: ١١-٩٢٣٢
بيروت - لبنان
وكلاء وموزعون في جميع أنحاء العالم

الطبعة الأولى: ٢٠٠١
طبع في لبنان
ISBN 9953-1-0060-8

# المحتويات







## تَبَادُلُ المَعلوماتِ



## اكتِسَابُ مَهارَاتٍ أكثَر



## الاتِصَالُ لتحقِيق نَتائِج



# مُقـــدمــة

**إن** فن توصيل رسالتك إلى غيرك بفعـالية تعتبر جزءًا مهـمًا من متطلبـات المدير الناجح. وإذا أردت أن تقوم بعملية تقديم لموضوع ما بشيء من الثقة، أو تتفاوض مع الآخرين؛ فإن وضوح عمليـة الاتصال سوف تساعدك على تحسين مهاراتك المتعلقة بالاتصال، ابتداء من فهم لغة الإشارات إلى كتـابة التقارير والمشروعـات، بالإضافة إلى العلاقـات العامـة مع الجمـهور، والإعلان، وتكنـولوچيا المعلومات، وتكتيكات التعـامل مع أجهزة الإعلام. حيث يتوافد عـدد ١٠١ مبدأ من المبادئ معروضـة بشكل موجز في هذا الكتاب.

وأخـيرًا. فـإنك في حـاجة إلـى وجود تدريبـات لاختبار قدراتك الذاتية وتسـاعدك على تحديد كفاءتك في الاتصال بغيرك، وزيادة فعالية هذه العملية الإدارية المهمة، فهذا الكتاب سوف يساعـدك على تعزيز مهاراتك الحالية، واكتساب مهارات جديدة.



# تعلم الأساسيات

**كل شخص يتصل في اتجاه واحد أو عدة اتجاهات. لكن القليل من المديرين فقط هم القادرون على توصيل رسائلهم بالطريقة التي يريدونها. تعلم بعض القواعد الأساسية التي تساعدك على توصيل رسالتك بوضوح للآخرين**

# العمل على إيجاد اتصالات أفضل

**الاتصال** الجيد يعدّ بمثابة الدماء التي تجري في عروق المؤسسات. ويأخذ هذا الاتصال أشكالاً عدة، مثل: الاتصال اللفظي (كلامي أو سمعي) والاتصال الكتابي، والغرض منه دائمًا توصيل مضمون الرسالة إلى المتلقين. والمدير الناجح هو الذي يستخدم الاتصال في توصيل المعلومات وتحسين العلاقات.

١ شجع شركتك على تحسين كافة أنواع الاتصال.

## كن فعّالاً

**الاتصال** الفعال - وبالتالي الأعمال الناجحة - يساعد الأفراد على فهم المعاني المقصودة منه، ويدفع بالتغيير والتطوير إلى الأمام وبالصورة التي تريدها. والاتصال دائمًا عملية في اتجاهين. وفي الإدارة أنت تجري الاتصال حتى تنجز الأعمال وتحصل على المعلومات، وتوصل القرارات، وتحقق فهمًا مشتركًا للمعاني، وتطور العلاقات.

٢ لاحظ أن المتصل الجيد أكثرقابلية لأن يكون مديرًا جيدًا.

# الإلمَام بالمُعوقات

**هناك** دائمًا ـ على الأقل ـ شقان (طرفان) تتضمنهما عملية الاتصال. فكل من طرفي الاتصال لديه رغبات مختلفة، واتجاهات واحتياجات متباينة. هذه الرغبات والاتجاهات والاحتياجات قد تمثل عائقًا مهمًا إذا كانت متعارضة بين طرفي الاتصال ـ المرسل والمستقبل. وهذا العائق يمكن أن يوقف فهمك وتفسيرك الصحيح للرسالة. وإذا كنت تريد أن ينجح الاتصال يجب أن تقضي أولاً على هذا التعارض. والخطوة الأولى في ذلك هي أن تُسلِّم أن التعارض موجود.

## الاتصال الإيجابي

التغلب على المعوقات بعد أولى الخطوات نحو تحقيق اتصال جيد. حافظ على أن تكون عينك مركزة دائمًا على الطرف الآخر، انصت جيداً إلى ما يقوله الطرف الآخر، استخدم لغة الإشارات. فهذا يساعدك على الاتصال بنجاح.




# مراعاة الوضوح

إن قواعد تحكم الاتصال الجيد كلها تجمع على عنصر الوضوح:

يجب أن يكون واضحًا في ذهنك أولاً ما تريد أن توصله للغير.

راعِ البساطة في توصيل رسالتك.

تأكد أن رسالتك واضحة، وتم فهمها على الوجه الصحيح.

والاتصال الجيد يعني أن تقول ما تقصده، واستيعاب أي رد فعل تجاه الرسالة من الطرف الآخر.

٣ **لا تجعل من نفسك قاضيًا عندما تحاول إنهاء معوقات الآخرين.**

## اختِيار الطَريقة

من المهم عندما تريد توصيل رسالة أن تفكر جديًا في الوسيلة المستخدمة لتوصيل الرسالة. وهذا الاختيار يتوقف على المفاضلة بين استخدام الكلمة المسموعة أو المكتوبة، فإذا قررت أنك في حاجة إلى السرعة في التوصيل مع توافر الإقناع؛ فيجب أن تستخدم الكلمة المسموعة كأفضل وسيلة لتحقيق ذلك. وإذا كنت تريد التركيز على وجود شيء له صفة الدوام والترتيب. يمكن أن تعتمد على الاتصال الكتابي. والوسائل الحديثة في الاتصال، خاصة الإلكترونية منها؛ توفر أكثر من شكل للاتصال سواء أكان كتابيًا أم شفهيًا، أم هما معًا. وعلى نفس المنوال، فإن استخدام البريد الإلكتروني يوفر عناصر السرعة وكذلك التوثيق، والمحادثة المكتوبة التي تأخذ شكل ملفات أو خطابات. ومما سبق يتضح أن الغرض من الرسالة هو الذي يفرض استخدام الوسيلة المناسبة لهذا الغرض. وبالتالي يجب عليك ما يلي: حدد الغرض المراد من الرسالة، اختر الوسيلة المناسبة للغرض الذي حددته، تأكد من أنك اتبعت التكتيك الصحيح في توصيل الرسالة.

### الاختلافات الثقافية

تختلف وسائل الاتصال الشفهية والجسدية باختلاف الشعوب. فاليابانيون وبقية الآسيويين يجدون أن الصمت أسهل؛ مما هو بالنسبة للأوروبيين. بينما يتميز الألمان والنرويجيون، وكذلك الإنجليز بطلاقة اللسان عنه لدى أمريكا اللاتينية. وبالنسبة للإنجليز فهم يقولون ما يقصدونه مباشرة. وفي هذا يختلفون عن شعوب استراليا الذين يستخدمون الاستعارات الكلامية بكثرة.

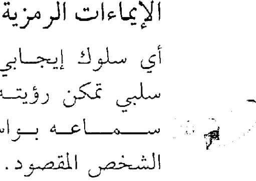
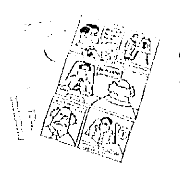
## الطرق المشتركة

طرق الاتصال يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع أساسية هي الكلمة المكتوبة، والكلمة المسموعة، والاتصال بالإشارات والإيماءات، والاتصال المرئي، بالإضافة إلى الطريقة المركبة، وهي التي تحتوي على أكثر من طريقة. والطرق الأولى تصلح للاتصال الفردي. ومن المعروف أن استخدام طريقة مركبة تحقق فائدة أكبر، بالإضافة إلى أن الطريقة الواحدة تزداد فعاليتها إذا ما اشتركت مع طريقة أخرى. ومن أمثلة الطرق المشتركة استخدام وسائل الإعلام، والوسائل التكنولوجية الحديثة مثل: الفيديو، والمؤتمرات التي تنعقد عن بعد. وهذه الوسائل تتيح استخدام أفضل للعناصر المرئية. كما أنها تتيح فرصة أكبر للاختيار أمام متخذ القرار. علاوة على أنها أكثر ملاءمة للاتصال بالأعداد الكبيرة في المؤسسات الضخمة.

**٤ حاول بكل الحرص التوفيق بين رسالتك والوسيلة التي تؤديها بها.**

**٥ إذا كان متاحًا؛ استخدم الوسائل المرئية للتواصل.**

# اختيار الطريقة المناسبة للاتصال

| طريقة الاتصال | مثال | أثرها |
|---|---|---|
|  **الكلمة المكتوبة** بأي لغة في مختلف وسائل الإعلام. وهي أساس أدب المجتمعات. | الخطابات، التقارير، المشروعات، المذكرات، العقود، الملخصات، المفكرات، الملاحظات، القواعد، الخطط، القرارات، المستندات. | هي أساس الاتصالات التنظيمية، وتستخدم لأنها تتسم بصفة الدوام، وسهولة الرجوع إليها في أي وقت. |
| **الكلمة المنطوقة** وهي فعالة فقط عندما يسمعها الأفراد المعنيون وتصل إليهم.  | المحادثات، المقابلات الشخصية، الاجتماعات، الاتصالات الهاتفية، الأحاديث، المؤتمرات، المحاضرات، الخُطب. | تبادل الأحاديث بين الأشخاص بطريقة مباشرة أو بالهاتف. وتستخدم بسبب سرعة الوصول إلى الطرف المقصود، وأساس الاستخدام اليومي في المؤسسة. |
|  **الإيماءات الرمزية** أي سلوك إيجابي أو سلبي تمكن رؤيته أو سماعه بواسطة الشخص المقصود. | الإيماءات، الإشارات، التعبيرات، التصرفات، نبرات الصوت، الصمت، الحركات، السكينة، الحضور، الغياب. | تصرفات ولغة الإشارة عميقة وذات تأثيرغير محسوس على الأفراد. وتأثيرها يتوقف على عمق الإيماءة الرمزية سلبًا أو إيجابًا. |
| **الاتصال المرئي** الاتصال الذي يصل إلى المجموعة المستهدفة.  | الصور، الشرائح، الطباعة، الألوان، الرسومات، الأشكال التوضيحية، الخرائط، أفلام الكرتون، الفيديو، الأفلام. | تعد أكثر إقناعًا وتأثيرا، فضلاً عن قدرتها على توصيل الرسائل سواء أكانت يمكن إدراكها بالعقل أم لا يمكن إدراكها به. |
| **الاتصال المركب** اشتراك عدة طرق من التي سبق ذكرها، وغالبًا ما تحتوي على وسائل تكنولوجيا المعلومات. | التلفاز، الجرائد، المجلات، الكتيبات، الإعلانات الورقية، شبكة الإنترنت، الراديو، الفيديو، المسجلات، الكمبيوتر. | أكثر تخصصًا ونفعًا عندما تقوم على المشاركة، وكلما تم التوسع في استخدامها بطريقة سليمة زادت فعالية الوسيلة وإنتاجيتها. |

# لغة الإشارات والإيماءات

**تمثل** هذه اللغة حلقة ضخمة من الحركات الجسدية التي يمكن أن تقوي عملية الاتصال أو تدمرها. حتى إذا كنت تجلس بمفردك، وتعيد التفكير في أمر معين قد تخرج منك بعض الحركات الجسدية التي تعبر عن مشاعرك وأحاسيسك.

**٦**

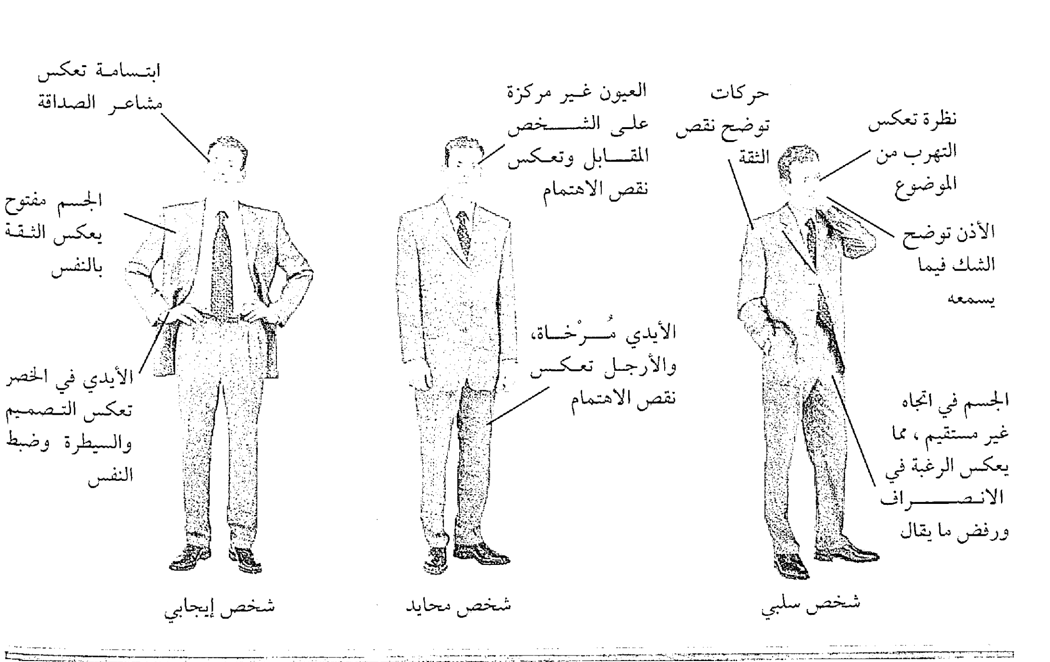
**عندما تقف مع شخص آخر اترك مسافة ياردة أو متر بينك وبينه.**

## الاتصال بلغة الإشارات

طريقة الوقوف مهمة جدًا في لغة الإشارات؛ فقد تكون طريقة الوقوف سلبية أو إيجابية أو طريقة حيادية. وهذه الوقفات الثلاث تنتج عنها انطباعات مختلفة جدًا؛ فطريقة الوقوف الإيجابية ينتج عنها تأثير جيد؛ حيث تشجع على الاتصال المفتوح، بينما طريقة الوقوف السلبية تجعل عملية الاتصال صعبة.

## قراءة لغة الإشارات

**من** الصعب قراءة لغة الإشارات، وكذلك من الصعب السيطرة عليها. وبالرغم من ذلك؛ فإن محاولة فهمها بعمق تعد إحدى الطرق لاستيعاب الرأي الحقيقي للآخرين تجاه موضوع الرسالة. فمثلاً إذا كان الشخص يشعر بعدم الراحة نتيجة إحساسه بأن الطرف الآخر كاذب؛ فإن تعبيرات الوجه سوف تكشف هذا الإحساس.



## الحد من العصبية

**الناس** العصبيون بطبعهم يشعرون بالتوتر قبل إجراء مقابلات شخصية معهم، أو إذا طُلب منهم عمل مقدمة عن موضوع ما. وبالنظر لما يشعرون به من أنهم عصبيون؛ فإنهم يقومون بعملية تأهيل ذاتية لإخفاء هذه العصبية الناتجة عن زيادة هرمون الأدرينالين في الدم. لذلك يتم استخدام لغة الإشارات كثيرًا لإظهار ثقتهم بأنفسهم بدلاً من مجرد الابتسامة أو إرخاء الأذرع على الكرسي. انظر إلى أعين الناس عندما تتحدث إليهم أو عندما تستمع منهم لحديث، قف وقفة معتدلة ومريحة لك، ويفضل أن يكون جسمك مستقيمًا. ولا تحك يديك الواحدة بالأخرى.

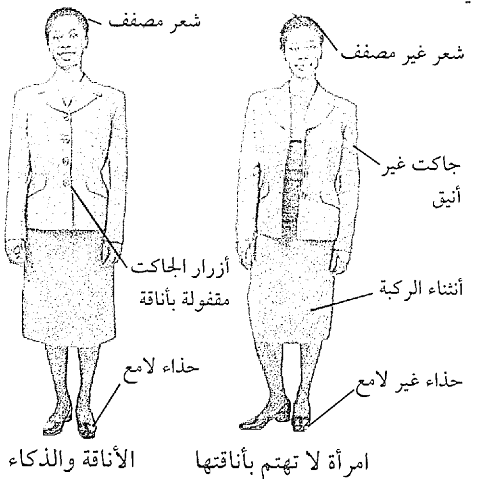
## الاختلافات الثقافية

إن البريطانيين والأمريكان يميلون لترك فراغ شخصي حولهم أكثر من القوميات الأخرى، وهم أكثر ميلاً للابتعاد إذا شعروا أن هذا الفراغ يتم التعدي عليه. إن من يعيشون في المناطق الريفية يميلون أيضًا لترك فراغ بينهم وبين من يتحدثون إليهم أكثر من سكان المدن.

## حافظ على مسافة مقبولة

**ترك** مسافة مقبولة بين الناس عندما يتحدثون تعتبر جزءًا من لغة الإشارات. وهذه المسافة تتغير طبقًا للموقف. فمثلاً الضيوف في منتدى أو حفلة اجتماعية يقفون قريبين بعضهم من البعض أكثر من الغرباء في حفلة غير اجتماعية. دائمًا يجب مراعاة ألا تقرب المسافة بينك وبين الطرف الآخر إذا كنت تدافع عن شيء معين، أو كان رد فعلك عدائيًا.

**٧ خذ نفسًا بطيئًا وعميقًا حتى تشعر بالارتخاء إذا كنت تشعر بأنك مشدود عصبيًا.**




الأناقة والذكاء — امرأة لا تهتم بأناقتها

## تكوين الانطباع الأول

**الانطباع** الأول مهم جدًا، فالثواني الخمس الأولى في أي اجتماع أكثر أهمية من الدقائق الخمس التالية. لهذا فإن الاهتمام بالتفاصيل تؤدي إلى اختلاف كبير. لذلك يجب الاهتمام بنفسك كأنه يوم عرسك من ناحية الملابس الأنيقة، وبشاشة الوجه، وتصفيف الشعر حتى الحذاء يجب أن يكون لامعًا، وذلك قبل الذهاب للاجتماع.

# فهم الإشارات واستخدامها

**تعتبر** لغة الإشارات مع كل من وسائل الاتصال غير الناطقة والتعبيرات الجسمية الحركية جزءًا مهمًا من لغة الاتصال الحركي. لذلك فإن تعلمك كيف تستخدم الإشارات والإيماءات للتأثير في الآخرين ـ سواء تم الاتصال بشكل فردي أو جماعي أو وجهًا لوجه أو عن بعد ـ سوف يساعدك على إقناع الطرف الآخر بمضمون رسالتك.

**٨** **تأكد من أنك غير مشدود عصبيًا، وأن وجهك لا يحمل أية تعبيرات مستفذة.**

**٩** **إذا لم تكن متأكدًا من معنى الإشارات ومضمونها، فإنه يجب عليك أن تسأل أولاً.**

## الإلمام بالإشارات

**كافة** المتحدثين الرسميين ـ سواء للمؤسسات أو الحكومات المهرة يستخدمون الإشارات لتأكيد المعاني التي يقصدونها. والإشارة الواحدة يمكن أن تنتج عنها آثار متعددة. ولذا عليك أن تتأكد أنه في أي اجتماع عندما تعرض موضوعًا معينًا؛ فإن الزملاء الذين تحدثهم يقيمونك أثناء إصغائهم إليك. وفي نفس الوقت يجب أن تتعرف على ردود أفعالهم تجاه حديثك من خلال ملاحظة تعبيرات وجوههم نحوك، وكذلك من حركات أرجلهم وأيديهم؛ فهي تعبر عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لما تقوله.

## الاختلافات الثقافية

تختلف لغة الإشارات والإيماءات والحركات من بلد لآخر، فمثلاً الإشارة بالإصبع تعبر عن أنك تحتقر الشخص الذي أمامك وفقًا للثقافة الصينية، والإشارة بالإصبع الأكبر تعبر عن أنك راضٍ تمام الرضا وفقًا للثقافة الأمريكية. وهز الرأس تعني أنك غير موافق وفقًا للثقافة الفرنسية، في حين تعني أنك موافق وفقًا للثقافة الهندية، وكذلك العربية.

**١٠** **مارس العديد من الإشارات والتعبيرات أمام المرآة؛حتى تستقر على أكثرها ملاءمة لك في حالات الرضاء وعدمه.**

## استخدام الإشارات الحسية

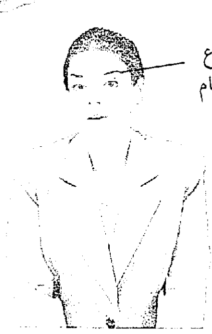
**الإشارات** التي يمكن أن تستخدمها بأعضائك الجسمية مثل: توسيع حدقة العين أو تضييقها على سبيل المثال: يمكن أن تترك انطباعًا لدى الطرف الآخر بأنك تعبر عن مشاعرك الحقيقية دون زيف. وكل شخص يمكن أن يتحكم في الإشارات والإيماءات الصادرة منه، ولكن إلى حد معين، لذلك يجب أن تدرب نفسك على استخدامها في الإقناع والتعبير. مع اختيار الكلمات التي تتناسب مع تلك الإيماءات والحركات حتى تزداد قدرتك على الإقناع.

حركة اليد تضيف تأكيدًا للكلمات المنظومة

اليد على الذقن تعكس الرغبة في التقيّم

### الاستماع مع الموافقة

ميل في الرقبة وعيون مفتوحة ومبتسمة تعكس مشاعر الصداقة




### الاهتمام المتزايد

الاتصال من خلال حركة العين تعكس الرغبة في مساعدة المتحدث.

### التأكيد على نقطة معينة

استخدام حركة اليد في إضفاء مزيد من التأكيد على نقطة معينة.

الأعين متعلقة تعكس الشك

### إظهار عدم التأكد

نظرات العين واتجاهاتها تعكس الخوف وعدم الثقة فيما يقال.

الأيدي ملفوفة حول الجسم تعكس الرغبة في إراحة النفس

### الحاجة لمزيد من التأكيد

إحدى اليدين على الرقبة والأخرى حول الخصر تعكس الحاجة إلى مزيدمن التأكيد

حركة العين تعكس عدم التأكد

### وجود صراع

العيون مغلقة، والأيدي تغطي جزءاً من الوجه يعكس الاضطراب والصراع حول ما يسمعه الشخص.

# تعلم الاستماع

إن عملية الاتصال تنشأ بين طرفين يجب أن يفهم كل منهما الآخر. ويتطلب ذلك أن يستمع أحد الطرفين إلى الطرف الآخر. وعملية الاستماع هذه عادة ما يتم إهمالها بالرغم من حيويتها لتوصيل مضمون الرسالة. ومن ثم فإن تعلم فن الاستماع يساعد على استيعاب ما يقصده الطرف الآخر، بالإضافة إلى ما ينتج عنها من كفاءة تبادل المعلومات أثناء عملية الاتصال.

**١١ تعلم أن تسأل الأسئلة المناسبة التي تقودك إلى الأجوبة الصحيحة.**

## إظهار اليقظة

عندما تبحث عن المعلومات أو تريد إقامة علاقات عمل، أو تحصل على إجماع الآراء حول موضوع معين؛ فأنت في حاجة إلى أن تستمع إلى الآخرين بنفس القدر من أهمية حاجتك إلى التحدث إلى الآخرين لإقناعهم. لا تحاول أن تفرض سيطرتك على الحوارات القائمة. اسأل أسئلة مفتوحة تقود إلى إيجاد حوار، حافظ على أن تكون كلماتك موجزة. كرر الكلمات الرئيسة في صمت بينك وبين نفسك عندما تستمع إلى الآخرين؛ كي تساعدك على تذكر ما قيل أثناء المناقشة.

**١٢ استخدم لغة الاستماع أو الصمت كوسيلة لتشجيع المتحدثين المترددين.**

## استخدام مهارات الاستماع

| طرق الاستماع | استخدام الطريقة في التطبيق |
| --- | --- |
| **الوالدية (العطوف)**<br>التقرب إلى المتحدث، والحصول على المعلومة منه، وهو يظهر بمظهر المتعاون والمؤيد لك. ، | يجب عليك أن تتخيل نفسك في نفس مواقع الآخرين. حاول أن تفهم طريقة تفكيرهم، اعمل على أن يشعروا بالراحة تجاهك. اهتم جيداً بمايقولونه، ولا تتكلم إلا نادراً. استخدم الكلمات التي تشجعهم على الاسترسال في الحديث. |
| **المحلل**<br>للبحث عن معلومات أكثر عمقاً، لا تحاول أن تستغل عواطف الآخرين ومشاعرهم تجاهك في الحصول على معلومات حتى لا تفقد ثقتهم. اعتمد على قدرتك على التحليل والملاحظة. | استخدم أسئلة تحليلية لاكتشاف الأسباب الكامنة وراء مواقف المتحدثين، اسأل الأسئلة بعناية، واستخدم إجابة المتحدث وتعبيراته في طرح أسئلة أخرى. |
| **الموجه**<br>توجيه مجرى الحديث والمعلومات المراد الحصول عليها نحو الهدف الذي تريده. | إذا كنت تريدأن تحقق نتائج جيدة؛ فقم بإعداد قائمة لمجموعة من الأفكار للأشخاص الذين يميلون نحو الأفكار الجديدة، استمع إليهم، وسجل إجاباتهم حول اقتراحاتهم، وكيفية تطبيق الأفكار والحلول المقترحة لحل مشكلات التطبيق. |

## تفسير الحوار

**خذ** المفكرة التي سجلت بها الحوار، واقرأ ما فيها على المتحدث، مع عدم التصريح له بالمعاني التي استنتجتها بنفسك. فربما يقوم المتحدث بتصحيح مفهوم معين أو معنى معين مما قرأته عليه. لاحظ إشاراته وإيماءاته عند حديثه إليك وتعبيراته اللغوية، وطريقة حديثه التي تعكس ثقته بنفسه أو تردده. لاحظ أنه يجب ألا تسمع ما تريد أنت سماعه دون غيره.

## تذكر أن

تزداد ثقة المتكلم كلما استمعت إليه بعناية. حيث إن ما تقوله سوف يكون موضع احترام وتقدير إلى أن يثبت العكس.

مقاطعة الآخرين أثناء حديثهم تسبب حرجًا بالغًا لهم. ومن ثم يجدون صعوبة في العودة إلى الموضوع بنفس القدر من الحماس مرة أخرى.

## استخدام برامج علم اللغويات

من أهم أهداف استخدام برنامج علم اللغويات اكتشاف كيفية تفكير الفرد من خلال طريقة حديثه. ويمكن التعرف على أولويات التفكير من خلال طريقة اختيار العبارة التي تعبر عن رأي الشخص. وتنقسم طرق التعرف هذه إلى: الطريقة البصرية (المرئية)، والتي يتم تحديدها من خلال العبارة التي يقولها المتحدث مثل: «لقد رأيت من أي جهة أتيت». الطريقة السمعية التي توضحها العبارة مثل: «هذا الصوت الذي أسمعه يسبب لي مشكلة».

ومن خلال الاستماع يمكن أن تقوم بتقسيم المحادثة إلى أي تقسيمات، وبأي طريقة أنت تريدها، مثل: تقسيم المتحدثين وفقًا لأهدافهم، تقسيمهم وفقًا لدرجة الصدق في خبرتهم... وهكذا، وفي نفس الوقت؛ فإن استخدامك لطريقة الانعكاس في الإيماءات والحركات؛ تعني أن تكرر حركات المتحدث قبل أن تبادله نفس ابتسامته أو حملقة عينه، أو تعبيرات وجهه. مما يجعله أكثر اهتمامًا بك.




إن تقنيات نظام البرمجة العصبي اللغوي يمكن استخدامها لانتزاع التوتر من موقف ما. على سبيل المثال: إذا اختلفت بشدة مع شخص ما يجلس بواجهتك، فعليك أن تنصت لحديثه ثم تبدأ في الكلام مستخدمًا تشبيهات وتعبيرات مثيلة. إذا كان الشخص يأخذ جلسة المدافع؛ فعليك أن تحاكي جلسته ثم تغيرها ببطء إلى جلسة أكثر انفتاحًا، كما هو مبين بأعلى، حتى تشجعه أن يكون أقل ميلاً للدفاع.

## كُن مُحايداً

**عندما** تتحيز لوجهة نظرك الشخصية منذ البداية؛ فإنك تميل إلى أن تستمع إلى الآراء التي تؤيد وجهة نظرك، وترفض تلك التي تتعارض معها، هذا التحيز في حد ذاته يعتبر مشكلة تواجه عملية الاتصال، وتوثر في كفاءتها. فإذا كنت محايداً وتسمع جميع الآراء باهتمام ولديك رغبة في الاستفادة من هذه الآراء بغض النظر عما إذا كانت في صالحك أو غير ذلك؛ ففي هذه الحالة يمكن القول بأنك مستمع جيد. مسألة التحيز الشخصي من الصعب استئصالها تمامًا؛ لأنها تعتبر إحدى مكونات الشخصية. وتعتبر أحد دوافع السلوك لدى الكثيرين. ولكن من الخطأ أن تفترض أنك تعرف ما سوف يقوله الآخرون، وبالتالي لا تستمع جيدًا إلى ما يقولونه. لذلك فمن الواجب عليك أن تستمع إليهم بعناية ولا تجعل أفكارك أو اتجاهاتك المسبقة تقف حائلاً بينك وبين الاستماع للآخرين.

**١٣** فكرفي مضمون العبارات التي تسمعها لا في الأشخاص الذين يلقونها.

### تجنب الوساطة

وفي الصورة التالية يسأل المدير ثلاثة من مساعديه عن وجهات نظرهم تجاه إحدى الاستراتيجيات الجديدة، ولديه فكرة مسبقة عن كل هؤلاء المساعدين. وحتى يكون الاجتماع ناجحًا يجب عليه أن يفصل هذه الفكرة المسبقة تمامًا، ويستمع إلى وجهات نظرهم دون أن يضع افتراضات مسبقة.



## مراجعة فهم الرسالة

استخدم العبارات التالية عندما تحتاج إلى توضيح عما قيل. أو إذا كنت تعتقد أن رسالتك التي أبلغتها للآخرين قد أُسيء فهمها:

أخشى ألا أفهم تمامًا ما قلته. من فضلك أعد ما قلته مرة أخرى.

أنا أعرف أن هذا يخرج عن مجال اهتماماتك. ولكنني سوف أكون سعيدًا جدًا إذا أوضحت رأيك في هذا الشأن.

أشعر أنني لم أعبر جيدًا عن رأيي؛ فإن ما أقصده هو...؟

## الاستجابة لشخص معين

**١٤** كن متيقظًا إلى ما يقوله الآخرون.

إن أولى خطوات الاستجابة هي الاستماع الجيد. وإذا كنت تعد إجابة مسبقة أو فكرت فيما سوف تقوله؛ فيجب أن تسمع أولاً. ولا تترك إجاباتك أو أفكارك المسبقة تقف حائلاً بينك وبين الاستيعاب الكامل لما يقوله الآخرون. وإذا كنت تحتاج إلى تكرار، أو شرح واف، أو معلومات أكثر؛ فلا تتردد في أن تطلبها من الشخص الذي تستمع إليه.

الاستماع ⟵ الاستجابة ⟵ التصرف

يوضح الشكل الخطوات الثلاث لنجاح عملية الاتصال. وهي: الاستماع بعناية لما يقال، ثم الاستجابة (التي قد تأخذ شكل طرح أسئلة لمزيد من الإيضاح)، وأخيرًا التصرف وفق استجابتك.

## التصرف وفقًا للاستماع

عليك أن لا تضع توقعات مسبقة لتصرفات الآخرين، وإلا فقد يؤدي ذلك إلى سوء فهم منك تجاههم إذا ماتصرفوا تصرفًا مغايرًا لتوقعاتك المسبقة. ومن جهة أخرى؛ فإن تصرفك الخاطئ قد يرجع في بعض أسبابه إلى أنك لم تستمع جيدًا لوجهات نظر الآخرين. وإذا كنت قد قطعت على نفسك وعودًا؛ فإن عليك أن تسجلها كتابة بمجرد ذكرها، حتى لا تنساها بعد ذلك، ومن ثم تترك انطباعًا سيئًا عنك لدى الآخرين.

**١٥** الوعود التي قطعتها على نفسك سجلها كتابة حتى تتفادى سوء الفهم الذي قد يرجع إلى نسيانها.

# توجيه أسئلة

إن تعرفك على كيفية توجيه الأسئلة بطريقة سليمة تعتبر أحد مقومات الاتصالات الجيدة؛ فالأسئلة التي تبدأ بلماذا، وما، وكيف، ومتى تعتبر مهمة جدًا، وغالبًا ما تستخدم للبحث عن الحقائق، سواء من داخل نفسك أو من الآخرين. والإجابات التي تحصل عليها من تلك الأسئلة تحتاج إلى إدارتها والاستفادة منها بكفاءة.

**١٦ أسأل أسئلة مميزة إذا كنت ترغب في الحصول على إجابات مميزة.**

## اعرف عن أي شيء تسأل

الأسئلة المفتوحة تفتح الباب لمزيد من المعرفة والفهم، وفن توجيه السؤال يكمن في التعرف على ماهية السؤال الذي تسأله، ومتى تسأله، وما نوع المعلومات التي تريد الحصول عليها. وإجابات هذه الأسئلة سوف تساعدك على تحديد نوعية الأسئلة التي توجهها للآخرين. وإذا كنت بصدد الإعداد لعقد اجتماع؛ فقم بإعداد قائمة بنوعية الإجابات التي تريد الحصول عليها وفقًا لسير الاجتماع. وقم بتسجيل الإجابات بحياد. وإذا وُجِّهت إليك أسئلة بينما يتحدث الآخرون فعليك بتسجيلها، ثم تولى الإجابة عنها فيما بعد.

**١٧ استخدم أسئلة مفتوحة للتعمق داخل الآخرين، والحصول منهم على معلومات قد تهمك.**



## اختيار الأسئلة

عندما تعد قائمة بالأسئلة يجب أن تنظر أولاً إلى نوعية تلك الأسئلة التي تحقق أهدافك في الحصول على المعلومات التي تريدها، ويجب أن تعلم أن إعدادك قائمة بالأسئلة نادرًا ما تكون كافية لإلمامك بالمعلومات التي تريدها. فالإجابات التي تحصل عليها قد لا تكون كافية، كما أن الإجابة عن سؤال معين؛ قد تدفعك إلى أن تسأل سؤالاً آخر لم تكن قد أخذته في اعتبارك من قبل لاستكمال الإجابة. لذلك يجب أن تستمر في إلقاء الأسئلة حتى تتأكد أنك أصبحت راضيًا عن المعلومات أو الإجابات التي حصلت عليها. ثم انتقل بعدها إلى معلومات أخرى من خلال أسئلة القائمة التي أعددتها من قبل.

**١٨ اكتب قائمة بالأسئلة التي تريد إجابات عنها قبل بداية الاجتماع.**

**١٩ لا تخشَ من أن تتأنى في التفكير لتوجيه سؤالك التالي.**

## اختيار الأسئلة للأغراض المختلفة

| نوع السؤال | مثال |
|---|---|
| **المفتوح**<br>هو السؤال الذي لايحدد نمطا معينا للإجابة، ولكنه يفتح المجال للمناقشة. | س: ما رأيك تجاه إنشاء كافيتريا لخدمة احتياجات الأعضاء العاملين بالشركة؟<br>ج: أعتقد أنها فكرة جيدة لعدة أسباب. |
| **المغلق**<br>هو سؤال محدود تحتمل الإجابة عنه بنعم أو لا. وقد تكون هناك بعض التفاصيل في الإجابة، ولكنها ليست من مقومات السؤال. | س: هل سبق أن قرأت الجرائد أوالمجلات التي تنشرها الشركة على فترات دورية؟<br>ج: لا. |
| **المتعلق بالحقائق**<br>سؤال يهدف إلى الحصول على معلومات محددة تجاه موضوع معين. | س: ما نسبة الموظفين الذين استجابوا للاستقصاء الذي وجهته الشركة لهم عن معدلات الدوران؟<br>ج: تم طبع ٢٠٠٠ استمارة استقصاء، كانت الردود التي وصلت منها ١٤٠٠ استمارة، بنسبة ٧٠٪. |
| **المتابع**<br>سؤال يتم تتبعه بسؤال أو أسئلة أخرى للحصول على معلومات أكثر. | س: هل تعتبر نسبة الاستجابة إلى الاستقصاء جيدة بالمقارنة بالمرة السابقة؟<br>ج: نعم: وهي توضح ارتفاع الروح المعنوية للعاملين عن الفترة السابقة. |
| **التغذية المرتدة**<br>سؤال يهدف إلى الحصول على نوع معين من المعلومات. | س: هل تعتقد أن نظم الاتصالات بالشركة تحسنت عن ذي قبل؟<br>ج: نعم: وأنا أجد أنه من الأفضل عرض صور هذا التحسن أمام المدير العام في الاجتماع القادم. |

## استخدام نبرة الصوت الملائمة

**يجب** أن تكون نبرة صوتك الذي تتحدث به تعكس أهمية الموضوع الذي تتناوله، وتعكس مدى حماسك تجاه هذا الموضوع. وتعكس أيضا مدى رضاك أو عدم رضاك عن معدلات الأداء.

٢٠ **تحدث بشكل طبيعي كلما أمكن، وحاول من خلال نبرة صوتك إيجاد البيئة أو المناخ الذي يساعدك.**

# القِراءة بتعمُق

**كلما** قرأت كثيرًا، واستوعبت ما قرأته جيدًا زادت معلوماتك. ويمكنك أن تزيد سرعة قراءاتك وكفاءتها باستخدام عدة أساليب بسيطة، والتركيز هو مفتاح كل طرق القراءة السريعة والفهم الأفضل.

**٢١** **اعتمد على الربط بين الأشياء - خصوصًا الروابط البارزة - حتى تقوي ذاكرتك.**

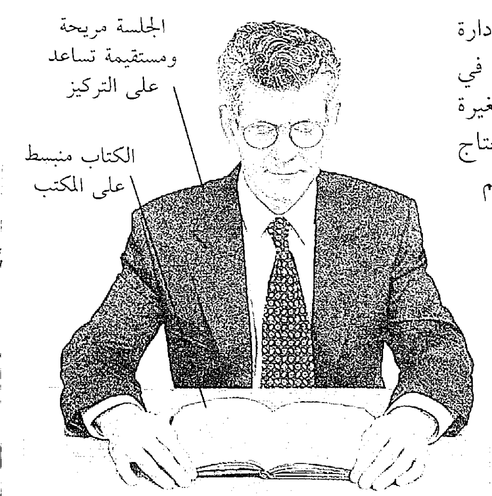
## فعالية القراءة

**الطريقتان** المعتادتان للقراءة بتعمق هما القراءة ببطء، أو القراءة ثم إعادة القراءة لنفس الموضوع مرة ومرات. والطريقة الثانية مثل: منحنى الانحدار، نصف سرعة الأولى، لكنها تحسن الاستيعاب بنسبة تتراوح بين ٣ - ٧٪ ، وسرعة القراءة بعد المرة الأولى سوف تزداد تدريجيًا، وسوف ترتفع في المتوسط إلى معدل يتراوح بين ٢٥٠ - ٣٠٠ كلمة في الدقيقة إلى معدل من ٤٥٠ ـ ٥٠٠ كلمة في الدقيقة مع زيادة معدل التركيز.

**٢٢** **تأكد أن الظروف التي تقرأ في ظلها مثل: الإضاءة؛ مناسبة.**

## تعلم أن تقرأ بنظرة سريعة

**القراءة** من خلال نظرة سريعة بالعين تساعدك على إدارة وقتك، وتخفيض عدد الساعات التي تقضيها في القراءة. وفي القراءة العادية؛ فالعين تقوم بحركات صغيرة ومتدرجة بين الكلمات. وللقراءة السريعة بالعين أنت تحتاج إلى توسيع حجم العين على مساحة وزيادة تركيزها، ثم تحريكها من مساحة إلى مساحة أخرى. وقبل أن تقرأ انظر أولاً في الفهرس الذي يحتوي على تبويب محتويات ما تقرأ حتى تحدد ما أنت في حاجة إلى قراءته وما لست في حاجة إليه.




### تحسين سرعة القراءة

حدد العناصر التي تريد قراءتها، اختر الوقت والظروف المناسبة للقراءة، اجلس في وضع مستقيم ومريح: الأضواء التي تقرأ فيها مناسبة، الكتاب مفتوح بشكل منبسط.

## تنشيط الذاكرة

**غالبًا** ما يستغرق قراءةكتاب به ١٠٠,٠٠٠ كلمة في المتوسط سبع ساعات كاملة. يمكنك أن تصل إلى نصف هذا الوقت من خلال اتباع أسلوب القراءة بالعين السابق ذكره، الذي يهدف إلى زيادة معدل السرعة في القراءة بنسبة ٨٠٪ عن القراءة العادية بدون تأثير على عملية الاستيعاب. والقراءة السريعة في حد ذاتها لا تعني شيئًا إذا كنت غير قادر على استرجاع وتذكر ما قرأته. لذلك فأنت في حاجة إلى تحسين مهارة التذكر وتنشيط الذاكرة؛ فالذاكرة تكون أقوى بعد القراءة بعدة دقائق، وأكثر من ٨٠٪ مما قرأته يتم نسيانه خلال ٢٤ ساعة. وإحدى طرق القراءة بفعالية هو أن تقرأ لمدة ساعة ثم تنتظر عُشر الساعة، أي ست دقائق، ثم تعيد مراجعة ما قرأته، ثم تنتظر عشرة أضعاف مدة القراءة، أي عشر ساعات كاملة، ثم تعيد قراءة نفس الموضوع مرة أخرى.

### تذكر أن :

القدرة على الاستيعاب دائمًا ليست واحدة لدى جميع الأشخاص أو لدى الشخص الواحد في الظروف المختلفة.

كمية المعلومات يمكن مضاعفتها من خلال الاستعانة بالأشكال التوضيحية أو بوسائل الإيضاح الأخرى.

سرعة القراءة يمكن تعلمها من خلال برامج للتدريب والاستعانة بالكتب التي تتناولها.

يمكن اختصار الوقت بالنظر إلى فهرس الكتاب، وصفحات المقدمة والمحتويات للتعرف على مدى استحقاقه للقراءة.

الذاكرة يمكن تنشيطها بتغيير طريقة التعلم ومراجعة المعلومات بانتظام.

## اختبار لعملية الإدراك

**يوجد ٣٠٠ كلمة تقريبًا في الصفحات الماضية تحت عنوان «فعالية القراءة» تعلم القراءة السريعة بالعين، وتعلم أن تنشط ذاكرتك، لتتأكد من مدى استفادتك منها (سوف تستغرق منك دقيقة) ثم أجب عن الأسئلة.**

### الأسئلة

١ـ ما الانحدار؟

٢ـ ما العلاقة بين الإدراك والإعداد؟

٣ـ ما متوسط سرعة القراءة؟

٤ـ ما أهداف برامج القراءة السريعة؟

٥ـ ما المعدل المستغرق في القراءة السريعة؟

٦ـ ما نتيجة قراءة كل شيء مرتين؟

٧ـ ما مقدار ما تفقده ذاكرتك خلال ٢٤ ساعة من معلومات حصلت عليها من قراءة جزء من كتاب؟

٨ـ ما الحجم المنطقي لكتيب صغير؟

٩ـ ما الوقت الذي تستغرقه قراءة كتيب قراءة سريعة بالعين؟

١٠ـ متى تكون الذاكرة أكثر قوة؟

# تسجيل الملاحظات

قد لا تكون هناك حاجة إلى إرهاق الذاكرة، فضلاً عن أنها - أي الذاكرة - غير قادرة على استعادة كل شيء، ومن هنا تظهر أهمية تسجيلك لبعض النقاط التي ترى أنها مهمة بالنسبة لك. وهناك عدة طرق مختلفة للكتابة. هذه النقاط اعتمد فيها على التجربة، ثم اختر منها أكثر الطرق المناسبة لك.

**٢٣ ضع خطوطًا تحت السطور عند قراءتك الكتاب، ثم اكتب ملاحظاتك مع نهاية قراءة كل صفحة.**

## تسجيل ملاحظات خطيّة

إذا كنت تسجل بعض الملاحظات؛ بينما يتحدث آخرون؛ فلا تحاول أن تكتب كلماتهم بالتفصيل، وإلا سوف تفشل في متابعة الحديث، فقط حاول الاستماع إلى ما يقال، واكتب النقاط الرئيسة بتعبيراتك أنت. واشرح كل نقطة باختصار وفق مفهومك الشخصي. واستخدم العناوين أو الأرقام لترتيب ملاحظاتك.

**٢٤ اقرأ ملاحظاتك التي تقوم بتسجيلها؛ فهذه وسيلة لتنشيط عقلك.**

## استخدام الكتابة السريعة

هناك فصول دراسية مخصصة لتعلم الكتابة السريعة باليد، ولكن أنت أيضًا تستطيع أن تعلم نفسك، وتضاعف سرعة كتابتك. وبصفة عامة تجاهل تمامًا كافة الحروف المتحركة - وخصوصًا لمن يكتب بالإنجليزية وما شابهها إلا إذا كانت في بداية الكلمة، استخدم الأعداد أو الأرقام، واستخدم الاختصارات للكلمات المتفق عليها.

In the sm try the spdwring cn incrs th spd at whch y wrt nts wth apn or pncl, y cn gtly incrs th spd at whch y mk nts usg a wrd prcssr or typwrtr, if tht s hw y prfr wrk.

Whn y spdwrt, th shp f th wrds s unffctd smpl & prctcl systm.

Y my fnd tht evn why y r sklld at spdwrtg, t s snsbl t spll unusual or dffclt wrds in fll. Als, f yr spdwrth wrd cld b mstkn for 1 or 2 othr wrds, thn t s a gd pln t wrt th wrd in fll.

تفسير الاختصارات من خلال السياق، دليل على أنها "Notes" وليست "Nuts".

الكلمات القصيرة مثل: "at" يمكن كتابتها كاملة.

الكلمات التي يصعب اختصارها أو التي من الممكن أن تكون صعبة في تفسيرها تجب كتابتها كاملة.

### أخذ ملاحظات عن طريق الكتابة السريعة

ضع ملاحظاتك في شكل فقرات قصيرة بعد ذلك قم بقراءتها حتى تتأكد أنها تعني شيئًا بالنسبة لك.

## استخدم خرائط العقل

٢٥

**استـــخـــدم الألوان لتـكون خـــريطـتك العقلية أكثر جاذبية.**

إحدى وسائل الملاحظات الفعليـة أن تضع خريطة عقلية، اكتب الكلمات الرئيسـة أو العبارات ذات الأهمية، ثم ارسم بخيالك في منتصف الصـفحة ما يعبر عما كـتبته. هذا هو موضوع الخـريطة العقلية. فبينـما تكتب ملاحظات؛ ارسم فروعًـا نابعة من الموضوع الـرئيس، وكل فرع يمكن أن تتفرع منه عدة فروع أخرى (حيث إن كل فكرة يمكن أن تقود إلى فكرة أخـرى) والفروع المخـتلفـة يمكن أن تكون متـصلة بعـضها ببـعض. استـخدم الألوان لتـوضيح نـقاط معـينة. لتسـهيل مـهمتك ؛ عليك اسـترجـاع الخريطة العقـلية التي رسمتها.

خطب
اجتماعات
ملاحظات
مقدمات
وقت العمل
تخطيط وتنظيم
وقت الفراغ
الذاكرة
تعلم
استخدامات
موضوع الخريطة
استخدامات
ألوان
كلمات
العقلية
تفكير عقلي
اقتراحات
إثارة الروح الابتكارية
العصف الذهني
خيالات

## عمل خريطة تفريعية

٢٦

**اســتـخــدم الأقــلام المضـيئة للـتأكيـد على مفاتيح الملاحظات.**

ضع فكرتك الأساسية في مركز الصفحة. ضع الأفكار التي ترد إلى ذهنك على الفروع أو الخطوط المتجهة إلى الخارج. نوع في أحجـام الكلمات واستخـدم الكثيرمن الألوان والصور لأن كليـهما يساعد في الـتذكر. اربط بين الأفكار المتقاربة باستخدام الأسهم.

# تبادُل المعلومَات

**قم من خلال التواصل وجهًا لوجه، أو من خلال الهاتف، أو الاتصالات المكتوبة، بالوصول بالاجتماعات إلى أهدافها المرجوة. ويجب عليك أن تختار طريقة الاتصال التي تحقق هدفك**

# إيجاد صلة بالآخرين

**النهاية** المُرضية لأي اجتماع لايمكن ضمانها، ولكن البداية الجيدة دائمًا ممكنة. فكلماتك وطريقة مقابلتك للآخرين تؤثر دون شك على ردود أفعالهم. لذلك استخدم كلمات الترحيب التي تساعدك على بداية الاجتماعات واللقاءات بشكل إيجابي.

**٢٧** **قف للترحيب بضيوفك لتوديعهم؛ فمن غير المناسب أن تودعهم أو تقابلهم وأنت جالس.**

## تذكر أن:

- استخدم التمنيات الطيبة للترحيب بالآخرين كلما أمكنك ذلك.
- ضيوفك في أي اجتماع أو جلسة يجب تقديمهم بعضهم لبعض بشكل ملائم.
- يجب عليك إنهاء الاجتماع بشكل طيب حتى لو لم ينته إلى اتفاق معين.
- الاختلافات السلوكية والثقافية يجب احترامها في جميع الأوقات عند سفرك وتنقلك من مكان لآخر.

## تحية الآخرين

**الكلمات** التي تستخدمها لتحية الآخرين محكومة بطبيعة العلاقة التنظيمية لهم، فإذا كانت العلاقات التنظيمية متساوية؛ فيجب عليك استخدام الاسم الأول لكل شخص، وعدم استخدام الرسمية في الألقاب مثل «صباح الخير يا . . .» «كيف حالك يا. . . .»، «أنا سعيد برؤيتك». أما مع الغرباء؛ فإن الأمر يحتاج إلى أن تقدم نفسك أولاً «أنا محمد جلال» ويتبع ذلك أن تبدي سعادتك لمقابلتهم «أنا في غاية السرور لمقابلتكم» بصورة تنزع عنهم أي إحساس بالغربة. حتى لو كانت بينك وبينهم خصومات أو سوء تفاهم ناتج عن مواقف سابقة.

## استخدام الاتصال المادي «الجسدي»

**إذا** كنت ترحب بشخص معروف لك مسبقًا فيمكنك أن تسلم عليه باليد عند مقابلتك له، وقد لا تسلم عليه؛ فإن الأمر قد لا يختلف كثيرًا. أما إذا كنت تقابل شخصًا لم يسبق لك معرفته؛ فإن السلام عليه باليد مطلوب، ويجب مراعاة أن يكون سلامك عليه باليد، ليس من قبيل تأدية الواجب نحوه، مما يعطي انطباعًا غيرمناسب لديه. يجب أن تراعي أيضًا الاختلافات بينك وبين ضيفك في عملية السلام، كما يجب أن تقف عند استقباله وتوديعه.

### الاختلافات الثقافية

**الإسبان، والفرنسيون، والإيطاليون، وكذلك في أمريكا اللاتينية وفي الشرق الأوسط الرجال؛ يعانق بعضهم البعض، في حين أن اليابانيين ينحني بعضهم لبعض من مسافة معينة، وعادة ما يستخدم الصينيون الكروت لتقديمها كوسيلة تعارف عند الزيارة.**

## نهاية المقابلات

**إذا** كان الاجتماع منتجًا، وانتهى إلى نتيجة مرضية؛ فيمكنك استخدام اللغة الحركية للتأكيد على ما انتهت إليه هذه الاجتماعات، أو أن تشكر الطرف أو الأطراف الأخرى على مساهمتهم في نجاح الاجتماع أو الاتفاق. ويجب عليك أن تودعه أو تودعهم ليس إلى باب الحجر المخصصة للاجتماع فقط، ولكن إلى باب المبنى، مع بعض الكلمات الرقيقة، والسلام باليد، بحيث تعكس هذ التصرفات رضاءك عن النتيجة النهائية، وكذلك معاملتهم على أنهم كانوا ضيوفًا أعزاء عندك. أما إذا كانت النتيج النهائية للاجتماع غير مرضية لك؛ فلا تظهر عدم رضاك، ولاتودع ضيوفك بفتور؛ ولكن احتفظ دائمًا بالتمنيات الطيب لهم.




### تحية وداع حارة

إن تقديم التحية عند الوداع بمثابة تجربة أكثرحميمية منها عند اللقاء، خاصة إذا كان اللقاء مستمرًا. فإن الناس في بعض البلدان يكونون أكثر ميلاً للاحتكاك، مثلاً عن طريق أن يمسك أحدهم ذراعيك بينما يسلم عليك بيده الأخرى.

# التأكيد على المعلومات

**يقضي** المديرون جزءًا كبيرًا من أوقاتهم في تسليم الرسائل وتسلمها بصفة شخصية، ويعتبر ذلك من أكثر الأجزاء أهمية وتحقيقًا للرضا في عملية الاتصال.

**٢٨ عندما تحصل على رد فعل إيجابي؛ فعليك أن توضح الأسباب التي تجعلك تشعر بالفخر.**

## العثور على المعلومة

**٢٩ دع الهيئة المعاونة لك تعرف حجم الجهد الذي تبذله للحصول على المعلومات.**

**تحتاج** قوة العمل إلى الحصول على المعلومات. وتعتبر قدرة المديرين على توفير هذه المعلومات في الوقت والمكان والتكلفة المناسبة عنصرًا مهمًا لأي مؤسسة. ويجب أن تبدأ بالمعلومات التي تشعر بأن الآخرين في حاجة إليها، مثل: درجة الأمان في العمل، ظروف العمل المادية، نظم الأجور والمكافآت، مكان العمل، والمزايا الإضافية التي يوفرها العمل، فجميعها أشياء مهمة للعاملين. ويجب أن يلمّوا بأي تعديلات يتم إدخالها على هذه العناصر بشكل مباشر كلما أمكن.

## كن متفهمًا

**عندما** تقوم بإرسال رسالة ويُساء فهم محتوياتها أو مضمونها، فإن هذا يحدث لأنك لم تكن واضحًا فيما تريد أن تقوله، أو لغتك في الرسالة غامضة أو صعبة الفهم، حتى لو كانت أهدافك واضحة. أو لأن تعبيراتك وإيماءاتك الحركية أثناء حديثك كانت تتعارض مع كلماتك. وسبب آخر؛ قد يرجع إلى أن الشخص الذي تخاطبه قد وضع في صورة مسبقة مفهومًا معينًا أو معنى خاصًا تريد أنت أن تقوله حتى قبل أن تتحدث، وبالتالي لم يهتم بما تقوله فعلاً. لذلك يجب أن تؤكد على مستلم الرسالة أن يعيد على مسامعك ما فهمه منك؛ حتى تتأكد من استيعابه لمضمون الرسالة. ومن خلال ذلك يمكنك أن تصحح له أي سوء فهم. ويجب أن تراعي أن تكون لغتك الحركية وتعبيرات وجهك أثناء الحديث لا تتعارض مع تعبيراتك اللغوية.

**٣٠ إذا كان لديك شك في أن معلومة معينة قد مرت عليك من قبل، فحول الشك إلى يقين واقرأها مرة أخرى.**



## إعطاء رد الفعل

**التغذية** العكسية أو رد الفعل عملية مهمة جدًا لفعالية الاتصالات؛ وذلك للتأكد من أنك قد فهمت رسائل الآخرين كما قصدها الآخرون، من الصعب أن تعطي رد فعل سلبيًا. ولكن تأكد أن من أهم معوقات الاتصالات أن تخفي رد فعلك الحقيقي وتظهر رد فعل مزيفًا. وعندما تحصل من الآخرين على رد فعل سلبي؛ فاتبع هذه القواعد البسيطة لتفادي أية عداوات أو خصومات.

- أن تبحث بدقة عن السبب الحقيقي لرد الفعل السلبي، والخطأ الذي أدى إلى حدوثه.
- حدد الطرق الكفيلة بتحسين مستويات الأداء، وتحقيق سلوك مرغوب فيه.
- استخدم الأسئلة الموجهة إلى المساعدين بدلاً من تركيزك على إبلاغهم بالحقائق؛ كي تجعلهم يعرفون ما تفكر فيه. عبر عن آرائك السلبية؛ ولكن بأخلاق إيجابية.
- افصل تمامًا رد الفعل السلبي عن النواحي العاطفية، وتعامل معه على أنه رد فعل موضوعي وليس شخصيًا.

**٣١** **لا تضع وقتك مع الآخرين الذين لا يريدون أن يفهموك بشكل متعمد.**

تعبير عصبي للوجه

انحناء الجسم للأمام يساعدك على التوضيح

وضع خاطىء للأيدي

استخدام إشارة اليد لتأكيد نقاط معينة

### رد الفعل المتزن

من الضروري أن يكون رد فعلك متزنًا تجاه المواقف المختلفة، وكذلك تجاه الموظفين، وبيّن أسباب كل رد فعل إيجابي، واستخدم الأسئلة عندما تحصل على رد فعل سلبي. وفيما يلي بعض الأمثلة:

"هل أنت الشخص المناسب لأداء هذا العمل الآن؟"

"هل تعتقد معي أن هذا التقرير غير مرض؟"

# استخدام الهاتف

**يعتبر** الهاتف أداة من الأدوات المهمة للاتصالات؛ لأنه يقرب المسافات بين المتحدثين، كما أنه وسيلة فورية لنقل المعلومات، ويمكنك استخدام الهاتف في إيجاد الفرص واستغلالها بشكل أفضل.

**٣٢** ضع ساعة على مكتبك لكي تراعي الوقت الذي تقضيه في المكالمات الهاتفية.

## تحسين الوسائل

**كثير** من الناس يستخدمون المهارات المتوافرة لديهم لكي يحصلوا من ورائها على عائد أفضل. وبصفة عامة فإن مهارات استخدام الهاتف يمكن تحسينها بأن تتعرف على كيفية ممارستها. فالبائعون - من خلال الهاتف - الذين يستخدمون ما يطلق عليه «المكالمات الباردة» لأشخاص لا يعرفونهم تعتمد مهاراتهم على ما يلي:

- التحدث ببطء، والسير خطوة بخطوة مع الطرف الآخر.
- كن دائمًا مؤدبًا، واعتبر نفسك صديقًا للطرف الآخر.
- الابتسامة. وهي تعبر عن الصوت الذي يعكس ابتسامتك. واترك انطباعًا طيبًا لدى الطرف الآخر.
- سجل مدى التقدم في الحوار، وقارن بين ماكنت تريد أن تحققه قبل المحادثة الهاتفية وما حققته منها بالفعل.
- اكتب كافة العناصر التي تريد مناقشتها مع العميل قبل بدء المحادثة، وتفاعل مع العميل وفق ظروف المحادثة دون التزام حرفي بما أعددته مسبقًا.

**٣٣** استخدم الإمكانات المتوافرة في جهاز الهاتف لزيادة فعالية المحادثة الهاتفية.

ابتسم عند الحديث في الهاتف، فذلك يجعل صوتك أكثر ودًا وترحابًا

سجل بعض الملاحظات إذا كنت ترى أنها مهمة

أمامك ساعة لحساب مدة المكالمة حتى لا تفقد وقتك

**٣٤** إذا وعدت شخصًا بأن تتصل به في وقت لاحق؛ فيجب أن تفي بوعدك.

## اترك رسالة

**إذا** كان لديك جهاز الرد على المكالمات؛ فيجب عليك أن تفتح هذا الجهاز، وتستمع إلى أية رسائل مسجلة لك بأسرع ما يمكنك، ودائمًا خلال مدة لا تقل عن ٢٤ ساعة. وعندما تترك رسالة لشخص آخر يجب أن تبدأ بذكر اسمك، ورقم هاتفك والوقت الذي تركت فيه الرسالة، وتكلم ببطئ ووضوح. وإذا كنت متأكدًا من الوقت الذي ستعاود فيه الاتصال مرة أخرى؛ فاذكره، وإذا حدث في هذا الوقت أي تغيير؛ فعاود الاتصال مرة أخرى واترك رسالة بهذا التوقيت الجديد.

**٣٥ انه الرسالة التي تذكرها عَلي جهاز الرد على المكالمات بأن تذكر اسمك ورقم هاتفك مرة أخرى.**

### إدارة البيع بالهاتف

البيع بالهاتف إحدى طرق الاتصالات المتخصصة، فإذا كنت تتبع هذه الطريقة. فإليك مجموعة من القواعد.

- كون فريقًا متدربًا على البيع بالهاتف.
- يعمل كل عضو بالفريق من خلال قائمة معدة مقدمًا.
- لا تتوقف عن المحاولة مادمت بدأتها.
- ضع مرآة على المكتب للتأكد من أنك تبتسم عند حديثك مع العميل.
- استخدم عبارة «سوف آخذ من وقتك ثواني معدودة».

## تذكر أن:

- النقاط الرئيسة في مكالمتك يجب أن تقوم بتكرارها، وأذكرها مرة أخرى في نهاية المحادثة.
- الرسائل الطويلة يجب إرسالها بالفاكس أو بالبريد.
- المحادثة الهاتفية قد تكون أكثرفعالية من المحادثة وجهًا لوجه، خاصة إذا كان أحد الطرفين يشعر بالخجل أو بعدم الثقة أمام الطرف الآخر.

## الاختراق

**لن** تكون قادرًا على استخدام مهارات الاتصال بفعالية إذا فشلت في الاتصال بالشخص المناسب، وهو المعني بعملية الاتصال. فالمطلوب منك توجيه رسائلك إلى هذا الشخص الذي تشعر بأنك سوف تحقق أهدافك من خلاله بقدر الإمكان ، حتى لو كان هذا الشخص غريبًا عنك، ولم يسبق لك معرفته. واستخدم المدخل الذي يساعدك على اكتساب ثقة هذا الشخص. فعلى سبيل المثال: إذا أجريت مكالمة هاتفية مع شخص معين؛ فاستخدم الاسم الأول لهذا الشخص، وقدم نفسك له، بأن تقول: «معك فلان» ولا تقل: «اسمي فلان». واسأله إذا كان لديه الآن وقت يمكنه سماعك فيه، وإذا لم يكن لديه الوقت الآن؛ فاسأله متى تعيد الاتصال به مرة أخرى، أو أن يعيد هو الاتصال بك إذا سمح وقته بذلك. فإذا كان لديه الوقت الآن فلا تضع سماعة الهاتف إلا بعد أن تؤكد على نقاطك الرئيسة التي اتصلت به من أجلها، وكررها أكثرمن مرة كلما أتيحت لك الفرصة بذلك. وتأكد أن رسالتك قد وصلت إليه تمامًا كما تقصدها.

**٣٦ غيّر رسالتك المسجلة للآخرين إذا حدث أي تغيير في ظروفك الخاصة.**

# استخدام تكنولوجيا المعلومات

**أدى** انتشار تكنولوجيا الاتصالات إلى زيادة الفرصة أمام القائمين بعملية الاتصال للاختيار والمفاضلة بينها. فمثلاً يمكن استخدام الكمبيوتر الشخصي في إرسال المعلومات والرسائل واستلامها من أي مكان في العالم من خلال البريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت.

**٣٧ احصل على نصيحة خبير حول أفضل استخدام ممكن لتكنولوجيا المعلومات المتاحة أمامك.**

**٣٨ الخبرة في استخدام شبكة الإنترنت في الاتصالات مطلوبة لك في الوقت الحالي.**

## استخدام الفاكس

**إن** استخدام كل من الفاكس والبريد الإلكتروني كوسائل للاتصال يمكن أن يساعدك في إدارة وقتك. فمثلا إذا كنت مضطرًا لإرسال معلومة إلى شخص عادة يتسم بالثرثرة وتضييع الوقت في الهاتف. فأرسل له المعلومات بالفاكس أو بالبريد الإلكتروني. والفاكس يعتبر مستندا لما أرسلته. ويتم بالسرعة العالية إذا ما قورن بالبريد العادي.

## استخدام البريد الإلكتروني

**يتميز** البريد الإلكتروني بالسرعة. كما أنه ينم عن مشاعر الود والصداقة. فضلا عن مناسبة هذه الوسيلة لكافة أنواع الأعمال. والإلمام باستخدام هذه الوسيلة يوفر الوقت والجهد والتكلفة. إلا أنه أحيانًا ما يساء استخدامها. لذلك اتبع القواعد التالية للحد من سوء استخدامها:

- استخدم عناوين لرؤوس الموضوعات.
- اختصر في الكلمات إلى أقصى ما يمكنك بما لا يخل بالمعنى.
- فرّق بين الرسائل الموجهة لغرض تجاري والموجهة لأغراض أخرى.
- لا يجوز استخدامها مع جميع العملاء. ولكن استخدم الوسيلة المناسبة للعميل المناسب.
- إذا كنت ترسل رسائل لأكثر من عميل في نفس الوقت؛ فتأكد من عدم الخلط؛ حتى لا تصل رسالة إلى العميل غير المقصود.
- لا تستخدم لغة صعبة الفهم أو غير واضحة.

### تذكر أن:

- يمكن أن يكون الفاكس جهازًا منفصلاً وقائمًا بذاته. ويمكن أن يكون متصلاً بالكمبيوتر الشخصي.
- المديرون الذين لا تتوافر لديهم أجهزة الاتصال الحديثة يمكن اعتبارهم غير مجهزين جيدًا.
- شبكة الإنترنت هي مستقبل الاتصالات لكافة الأغراض.
- تتميز شبكة الإنترنت بقدرتها على الجمع بين مزايا كافة وسائل الإعلام الأخرى.
- الاختصار في وقت الاتصالات - بما لا يؤثر على الهدف المراد تحقيقه - يساعد جميع الأطراف.

## استخدام الإنترنت

**الإنترنت** وسيلة فعالة لنقل المعلومات عبر شبكات متصلة تغطي جميع أنحاء العالم، كما أنها وسيلة للتفاوض بين الموردين والعملاء، ووسيلة للاتصال بين المديرين والعاملين داخل الشركة. وبالتالي فإن الإنترنت وسيلة هامة لنقل كافة المعلومات عن الشركة وتبادلها سواء داخل الشركة أو للمتعاملين معها من خارجها، علاوة على إمكان استخدامه في الحصول على معلومات عن المنافسين وسياساتهم ومستوى أسعارهم، بالإضافة إلى إمكان استخدامه كأداة لكافة أنواع البحوث والتطوير، ناهيك عن استخدامه كوسيلة للبيع والشراء.



تجنب التفاصيل في ردودك على الرسائل

الرسائل مختصرة ومركزة

ارسل فقط الرسائل الضرورية

## السيطرة على تدفق المعلومات

للحفاظ على استخدام تكنولوجيا المعلومات بسرعة وبكفاءة مرتفعة. لا تستخدمها في إرسال رسائل ليس لها هدف. اكتب في الموضوع مباشرة دون مقدمات. ورد على الرسائل الواردة إليك بأقصى سرعة ممكنة.

**٣٩** احتفظ بمساحة كبيرة خالية في بريدك الإلكتروني لتلقي رسائل جديدة.

## زيادة سرعة الاتصال

**أفضل** وسيلة لتحسين سرعة تدفق الاتصالات والمعلومات ونوعيتهما، وهي الرقابة على الكمية المتدفقة منها. فعندما ترسل رسالة اسأل نفسك: هل هناك ضرورة لإرسالها؟ فإذا لم تكن لها ضرورة فلا ترسلها. اجعل رسائلك مختصرة بقدر الإمكان. فكلما كانت الرسالة أقصر كانت أسرع في الوصول وفي تحقيق الأثر المرجو. راجع رسائلك للتعرف على ما إذا كان يمكن اختصارها بشكل أفضل. رد على الرسائل الواردة إليك بسرعة واحتفظ بالقرص على الجهاز فارغاً بقدر الإمكان لتترك مساحة للرسائل الجديدة القادمة إليك.

# كتابة الخطابات

**الخطابات** التي تتم كتابتها بشكل جيد يسهل فهمها. ولكي تُعد خطابك بشكل فعال فما عليك إلا التفكير الجيد قبل كتابته.

**٤٠** فكِّر في القارىء قبل أن تكتب الخطاب أو التقرير الذي توجهه إليه.

## الكتابة لهدف معين

**كافة** الخطابات التي لها علاقة بإنجاز الأعمال يكون لها هدف معين. والقاعدة الأولى التي يجب أن تراعيها عند كتابة خطاب أن تجعل هدفك منه واضحًا لمن يقرأه والقاعدة الثانية أن يعرض الخطاب كافة المعلومات التي يحتاجها القارىء؛ كي تساعده على فهم الهدف بوضوح. تحاشَ إغراء الإفراط في الكتابة، وحاول أن يكون خطابك على وجه واحد من الصفحة فقط كلما أمكن.

**٤١** كلف أحد مساعديك بكتابة الردود الروتينية.

## إعداد فهرس واضح

**إن** مفتاح كتابة الخطابات المتعلقة بإنجاز الأعمال هو أن تكون كلماتك بسيطة وسهلة الفهم ومركزة على الموضوع الذي تكتب من أجله. استخدم جُملاً قصيرة ما أمكنك. تحاشَ استخدام نفي النفي. ابتعد عن استخدام الألفاظ أو الجمل التي يصعب فهمها. اكتب بنفس اللغة التي تتحدث بها ولا تكتب بالطريقة التي تفكر بها. ولا تعدِّل في الخطاب إلا بعد أن تنتهي كلية من كتابته، ولا تعدِّلْ إلا إذا كنت متأكدًا من أن هذا التعديل سوف يزيد الخطاب وضوحًا وتأثيرًا.

**٤٢** تحاشَ استخدام الكلمات الصعبة الفهم، أو غير العادية، أو المصطلحات المتخصصة التي تزيد غموض المعنى.

### الحصول على خطاب مثالي

خطط لما تريد أن تقوله في الخطاب

اكتب الخطاب كاملاً دون اختصار

أعد قراءة الخطاب بعد الانتهاء من المسودة

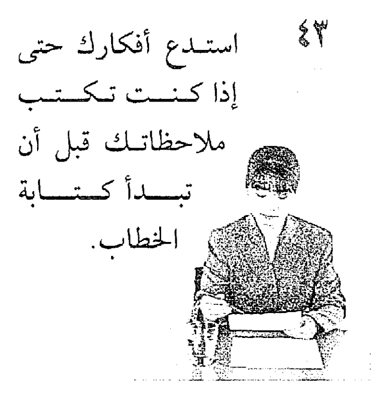
احذف الكلمات والجمل الصعبة الفهم، وأعدصياغتها

راجع الأخطاء اللغوية والإملائية والمطبعية قبل إعادة طبع الخطاب وإرساله

# هيكلة الخطابات

عند هيكلة الخطاب يجب أن تراعي ما يلي:

- جذب انتباه القارىء بتفخيم غرضك من الكتابة إليه.
- توليد اهتمام القارىء بإثارة حرصه على أن يعرف ما تكتب.
- إثارة رغبة القارئ بأن يكون الخطاب منسقًا بشكل جيد.
- إقناع القارىء بأن الخطاب يحتوي على حقائق غير مبالغ فيها، بأن تشير إلى مراجع أو ضمانات.
- تحفيز رد فعل القارىء، بأن تفسر له توقعك لرد فعله.



٤٣ استدع أفكارك حتى إذا كنت تكتب ملاحظاتك قبل أن تبدأ كتابة الخطاب.

## الحصول على نتيجة سلبية من الخطاب

الخطاب الذي يحتوي على ألفاظ صعبة الفهم، أو تحتمل أكثر من معنى، أو متخصصة أكثر من اللازم، والذي يحتوي على أخطاء لغوية أو إملائية أو مطبعية، وكذلك الخطاب الذي يحتوي على جمل طويلة تحتاج إلى مجهود لفهمها، والهدف منه غامض، والذي يحتوي على تفاصيل أكثر من اللازم وتشتت ذهن القارىء. هذا النوع من الخطابات لا يحقق النتائج المرجوة منها؛ بل على العكس قد تنتج عنه نتائج سلبية.

عزيزي ماذا حالك. أتمنى أن تكون خير ذهبت إلى المنصورة وأنت لست هناك أين أنت أريد عمرفة أخبارك سوف أحدثك على الهاتف وسوف أقول لك عن أسعار الأجهزة التي أشتريتها من هناك ربما تنال إعجابك.

إلى القاء صديقك

- أين اسم المرسل إليه
- خطأ أسلوبي (والصحيح. كيف حالك)
- خطأ إملائي والصحيح (بخير)
- الخطاب غير مفهوم وليس له هدف
- خطأ مطبعي (والصحيح: معرفة)
- خطأ إملائي ولغوي (والصحيح: اللقاء)
- الخطاب لم يحدد الموضوع المرسل من أجله
- الخطاب يخلو من علامات الترقيم والتواريخ والجهة المرسل إليها

## هيكلة الخطاب الجيد

الخطاب الواضح، الذي يحدد هدفه بدقة، والذي يحقق أثرًا إيجابيًا يأخذ الشكل التالي:

١٩٩٩/٦/١٠

**السيد الأستاذ/** ...............

١٦ ش خالد بن الوليد ـ المنصورة

عزيزي الأستاذ / ..............

بالإشارة إلى المحادثة الهاتفية التي حدثت بيننا الأسبوع الماضي؛ فإنه يسعدني أن أرفق لسعادتكم صورة من أسعار ومواصفات أجهزة الكمبيوتر التي تتعامل بها شركتنا؛ وذلك وفقًا لسابق طلبكم؛ وأنا واثق تمام الثقة بأنك سوف تجدون الأجهزة مطابقة للمواصفات المطلوبة؛ بالإضافة إلى أسعار تتناسب وظروفكم الخاصة، كما اتطلع إلى مقابلتكم أو سماع صوتكم في أقرب فرصة ممكنة.

أخوكم ..........

التوقيع ..........

# اكتِسَاب مهارات أكثر

## إن الاتصال الناجح سواء بالوسائل المكتوبة أو المسموعة يُبنى أساسًا على الفهم الواسع لكافة الجوانب المتعلقة بالاتصال، سواء أكان الجمهور المستهدف أفرادًا معينين أم الجمهور بصفة عامة

# زيادة الفعالية

**عملية** إقناع الناس بالهدف، والوسائل، ومدى مسئوليتهم عن إنجاز الوظائف المعهودة إليهم تعتبر عملية مهمة وتدريب أساسي في الاتصالات. تعلَّم أن تكون فعالاً، سواء مع الموظفين أو الزملاء أو الموردين، وبالتالي سوف تكون لك بصمة واضحة في نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

**«« تعلم أن تعطي الآخرين مزيدًا من الاستقلال في إنجاز أعمالهم، بدلاً من أن تنزع عنهم استقلاليتهم.**




### إمداد الآخرين بالمعلومات

إذا كنت تقوم بإمداد أحد الزملاء أو المرؤوسين أو العملاء بمعلومات معينة، فقم بتوضيح كل ما يراه غامضًا أمامه. ثم تأكد من استيعابه لكافة الأمور حتى تلك التي لم يستفسر عنها منك.

### اختيار مدى العمق

**توجد** عدة أنواع من العمق، والتي قد يقصد بها التصرفات أو الأفعال التي يجب اتخاذها تحسبًا للمستقبل، وربما تعني درجة العمق في إعداد التقارير التي توضح ما حدث في الماضي وأسباب حدوثه، فالعمق إما أن يكون خطة مستقبلية دقيقة، أو تقريرًا يوضح تفاصيل الماضي. والخطة لابد أن تشتمل على أهداف واضحة، والأدوار التي يقوم بها كل شخص لتحقيق الأهداف، وتغذية مرتدة عن مستوى الإنجاز الفعلي لكل فرد، ورد الفعل تجاه مستوى الإنجاز.

## تشجيع المبادرات الفردية

٤٥ تجنب أية مبالغة في التصرف مع الهيئة المعاونة لك؛ حتى تقوِّي لديهم روح المبادأة والاستقلال.

**غالبًا** تقوم بعمل يتطلب منك مبادرة شخصية وتريد تقديمه في شكل مستند:

- ضع الهدف في مقدمة الورقة أو المستند.
- وضح الموارد المتاحة التي يمكن استغلالها.
- حدد الوقت اللازم للعمل.
- صف طريقة الإنجاز بدقة.
- حدد الشخص أو الجهة التي سوف ترسل إليها المستند.

## عمل التلخيصات

إن الملخص المكتوب يجب أن يكون وثيقة واضحة، بحيث تحدد بالضبط ما يجب عمله ومتى وكيف يتم ذلك إذا كان مهمًا؟ حدد الميزانية المتاحة إلى جانب تواريخ مراحل الموافقة.

**إعداد مستند**

- قم بإعداد استقصاء لتحديد الموظفين الموافقين على إنشاء كافيتريا. ← التصرفات اللازمة لإنجاز الأهداف
- استخدم الآلة الكاتبة وماكينة التصوير المتاحة بالشركة. ← الموارد المستخدمة
- استكمال المستند مع نهاية يوم الأربعاء. ← الوقت النهائي المحدد لاستكمال العمل
- إجراء مقابلة شخصية مع ممثل عن كل طابق. ← هدف محدد بدقة / الأشخاص الذين سوف يوزع عليهم الاستقصاء محددون بدقة
- اعطني الاستقصاء لتحصل على موافقتي، ثم قم بتوزيعه على رؤساء الإدارات.

## تفويض القوة

**إذا** كنت مسئولاً عن التأكد من أن عملاً ما قد تم الانتهاء منه، أو مسئولاً عن اختيار شخص لإنجاز هذا العمل؛ فأنت لديك سلطة على هذا الشخص، ويدخل ذلك في نطاق مسئولياتك. فيجب أن تحدد المدة اللازمة لأداء العمل، وتوفر المعلومات لذلك الشخص القائم به، وتضع القيود الواجب الالتزامات بها والوقت المحدد للإنجاز.

٤٦ إذا كنت تشعر أن الشركة ليس لديها نظام معين للتخطيط؛ فضع لنفسك نظامًا تخطيطيًا معينًا.

# الاتصال من شخص لآخر

**الاجتماع** مع الهيئة المعاونة قد يأخذ الصفة الرسمية (كأحد أساليب إدارة القسم) أو بشكل غير رسمي مثل الأساليب التي يتم ترتيبها وإعدادها لمواجهة حالات أو مواقف معينة) فيمكنك هنا أن تقيِّم أداء معاونيك، كل منهم على حدة، ثم اكتشف مدى حاجة كل منهم إلى استشاراتك أو معلوماتك.

**٤٧** اطلب من معاونيك المدعوين للاجتماع معك أن يأتي كل منهم وهو جاهز تمامًا.

من مهامك الأساسية

١- حاول الاجتماع بمعاونيك كل منهم على حدة مرة كل شهر على الأقل.

٢- احتفظ بمفكرة تسجل بها نتائج الاجتماعات، وتأكد أنك توافق على أي قرار ينتج عن هذه الاجتماعات.

٣- استمع إلي مايقال في هذه الاجتماعات ولا تفرض سيطرتك على الطرف الآخر.

## الاجتماع الرسمي

**لا** توجد قواعد معينة أو خطوط إرشادية يجب الالتزام بها للإعداد للاجتماعات غير الرسمية. ولكن بالنسبة للاجتماعات الرسمية؛ فإنه توجد قواعد، وهذه القواعد تنطبق على كل اجتماع رسمي. فمطلوب منك أن تدخل في الموضوع بسرعة دون مقدمات طويلة، والتزم بجدول الأعمال المعد مسبقًا، لخِّص النتائج للشخص الذي تجتمع به في نهاية الاجتماع، تأكد أن الآخرين موافقون على الملخص الذي طرحته. وفي هذا النوع من الاجتماعات - الاجتماع بكل فرد على حدة - تكون العلاقة بين المدير والمعاون له يغلب عليها طابع السيطرة والخضوع. سيطرة المدير، وخضوع المعاون له، ولكي تجعل الاجتماع منتجًا، استمع إلى وجهة نظرمساعدك، وادخل معه في مناقشة، وشجعه على إبداء وجهة نظره دون تحفظ.

## كن مستعدًا

**بالنسبة** للاجتماعات التي تأخذ صفة الدورية والانتظام؛ فإن درجة الاستعداد قد تكون الفيصل في التفرقة بين الاجتماع المنتج وغير المنتج، فبعض الشركات تجري هذا الاجتماع بين الرئيس وكل من معاونيه على حدة كل أسبوعين، لمناقشة أية مشكلة، وللتأكيد على الأهداف، ومناقشة تقارير الأداء. ويجب على الرئيس أن يقوم بإبلاغ المعاون له عن الموضوعات التي يدور حولها الاجتماع قبل ثلاثة أيام من تاريخه حتى يجهز المعاون نفسه.

**٤٨** الاجتماع الجيد هو الذي يحقق نتائج جيدة.

## توجيه الهيئة المعاونة

**المدير** الجيد موجه جيد. حيث يعرف تمامًا كيف يمكنه تشجيع معاونيه، وتحفيزهم على رفع مستوى أدائهم في العمل، وتحسين معارفهم، ويعرف تمامًا مقدار ما يبذلونه من جهد. فالتوجيه وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، والمدير يحدد الأهداف للمعاونين بالاشتراك معهم، ويشجعهم على تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء، ويناقش معهم أية نقاط قوة أو ضعف. لذلك فإن التوجيه يكسب كل المعاونين والمديرمزيدًا من الثقة، ويحقق مزيدًا من الإنجاز. ويجب أن يُعطى المعاونون الفرصة والمسئولية عن تحديد أهدافهم لتحسين مستوى العمل.

٤٩

**استمع إلى معاونيك، وقم بالتوجيه، إن الاستشارة لابد أن توفر الحلول المرضية للمشكلات القائمة.**



### استكشاف الحلول

قبل أن تعقد اجتماعًا مع أحد معاونيك لمناقشة مشكلة معينة، يجب أن تتأكد أولاً أنه يدرك أن هناك مشكلة حقيقية، ثم اعقد معه الاجتماع، اتبع أسلوب الصراحة، ابتعد عن أي الأشياء التي تسبب المقاطعة، مثل: رنين جرس الهاتف.

## مشورة الهيئة المعاونة

**المشكلات** التي تنبع من البيئة الداخلية للشركة، أو حتى من الظروف الخاصة للموظف يمكن التغلب عليها بمشورة المدير؛ إذا كان المدير مدربًا على المشورة جيدًا ولديه خبرة واسعة في هذا المجال. وإذا لم تتوافر تلك المقومات في المدير وجبت الاستعانة بمستشارين متخصصين لأداء هذا الدور، ومساعدة الآخرين على حل مشكلاتهم. فإذا كان أحد الموظفين يشعر بعدم الرضا أو يشعر بالحزن؛ فيجب الإعداد لعقد اجتماع مشورة معه.

والمدير أو المستشار يجب أن يساعد الشخص على التعمق في جذور المشكلة، ويعطي نصائح عملية، ويتابع تنفيذها من قبل الموظف.

٥٠

استخدم الأقلام المضيئة للتأكيد على مفاتيح الملاحظات.

# المشاركة الناجحة في الاجتماعات

**يشعر** معظم المديرين بأنهم يقضون وقتًا طويلاً في الاجتماعات. وعلى أية حال؛ فإن الاجتماعات تعد أحد أساليب الاتصال الجيد والفعال عندما تكون هناك مشاركة في هذه الاجتماعات فقط؛ فأنت تحتاج إلى الالتزام بالإجراءات المحددة لعقدها، ولا تترك الفرصة أبدًا للجدال بأن يسيطر على الاجتماع.

**٥١** **ألق نظرة على جميع الأوراق التي لها صلة بالاجتماع قبل بدايته.**

## الإعداد للاجتماع

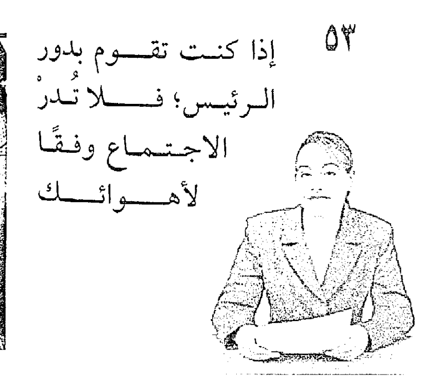
**عندما** تقوم بالإعداد لعقد اجتماع ؛ عليك أن تسأل نفسك أسئلة رئيسة: ما الغرض من الاجتماع؟ لماذا تتم مناقشة هذا الغرض في اجتماع؟ كيف يمكن أن أعرف أن الاجتماع كان ناجحًا؟ مَنْ الأشخاص المهتمون بالاجتماع؟ هذه الأسئلة تحدد لك ما إذا كانت هناك ضرورة لعقد الاجتماع أم لا؛ فجميع الاجتماعات يجب أن يكون لها هدف يجب تحقيقه في نهاية الاجتماع، وإذا كان القرار النهائي لم يتم اتخاذه، فعلى الأقل يجب أن توجد خطة لتحقيق الهدف. وغالبية الاجتماعات الفعالة يجب أن تتضمن عددًا محددًا من الأفراد الذين لهم صلة مباشرة بالهدف المراد تحقيقه من الاجتماع.

**٥٢** **إذا كان الاجتماع بغرض اتخاذ مجموعة من القرارات، فتأكد من أن القرارات تم اتخاذها مع نهاية الاجتماع.**

## افتتاحية الاجتماع

**بعد** عرض المقدمة المعهودة لأي اجتماع يجب أن تُذَكِّر جميع الحاضرين بالغرض من الاجتماع، وما المخرجات المتوقعة في نهاية الاجتماع؟ ومتى ينتهي؟ وإذا كانت هناك قواعد معينة؛ وجبت تلاوتها على الحاضرين. تأكد أن كافة الحاضرين لديهم الأوراق التي لها علاقة بالاجتماع. إذا كان هناك اجتماع سابق لنفس الموضوع؛ ذكر الحاضرين بما تم فيه باختصار شديد، ادخل مباشرة بعد ذلك في الموضوع الأول من موضوعات المناقشة.

**٥٣** **إذا كنت تقوم بدور الرئيس؛ فلا تُدِرْ الاجتماع وفقًا لأهوائك**



## تسيير شئون الاجتماع

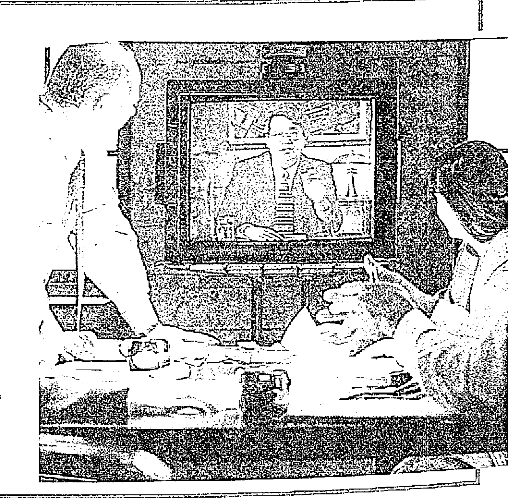
إن عملية حفظ التوازن بين استمرار المناقشات والمشاركات بفعالية ورغبة كل فرد في أن يتحدث لأطول فترة ممكنة، ورغبة البعض الآخرفي عدم المشاركة أو الانزواء خلف الآخرين تعتبر من مسئوليات رئيس الاجتماع، فالرئيس مسئول عن إيجاد هذا التوازن بالعمل على استمرار فعالية المناقشة، وضمان مشاركة الجميع بالرأي. ويجب على الرئيس أن يوزع الأدوار وفرص المشاركة بالتساوي. وفقًا لموضوعية المناقشة والالتزام بموعد نهاية الاجتماع.

**٥٤ استخدم أسلوب الدعاية والترويح عندما ترغب في الحصول على إجماع الآراء.**

## إنهاء الاجتماع

قبل نهاية الاجتماع اترك لنفسك فسحة من الوقت تقوم فيها بتلخيص المناقشات التي حدثت والتأكد من موافقة الأشخاص أو رفضهم أثناء الاجتماع، واتخاذ القرار بشأن الموضوعات التي لم تنته مناقشتها بعد، وتحديد الإجراءات المتبعة في تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها، مع تحديد شخص أو أشخاص معينين مسئولين عن التنفيذ (شخص معين لكل قرار أو إجراء) وتحديد المدة الزمنية لكل فرد يقوم فيها بالتنفيذ.

**٥٥ تأكد من عملية توزيع وقت الاجتماع على جدول الأعمال المحدد سلفًا؛ وفقًا لأهمية كل موضوع.**



### استخدام شاشات العرض

إن استخدام شاشات العرض لا يمكن بأية حال من الأحوال أن تحل محل الاجتماعات وجهًا لوجه، بل إنها - أي الشاشات - يمكن أن تكون وسيلة مساعدة للاجتماعات وجهًا لوجه. فهي أكثرفعالية من استخدام الهاتف، لما لديها من قدرة على الإقناع بمشاهدة الصورة وسماع الصوت في نفس الوقت.

### استخدام المؤتمرات المتلفزة

حيث يستطيع كل فرد أن يرى ويسمع ردود أفعال الآخرين وتعبيراتهم عندما يتكلمون. وتعتبر تلك الطريقة ناجحة ومفيدة للاجتماعات، وتوفر في وقت السفر ونفقاته.

# الوصول إلى الجمهور

من المناسب جداً الاهتمام بإعداد الخطب والكلمات وترتيب أولويات إلقاء الكلمات، وذلك سواء أثناء الاجتماعات أو المؤتمرات أو الحلقات النقاشية. والجمهور الحاضر يجد أنه من الأفضل والمناسب الحصول على المعلومات من خلال العين بدلاً من السمع، لذلك يُفضل استخدام الوسائل البصرية كلما أمكن.

**٥٦** **انّه خطبتك قبل الوقت المَخصص؛ فذلك أفضل من إنهائها بعد الوقت.**

## إعداد الكلمة (الخطبة)

يجب أن تعطي نفسك فرصة كافية لإعداد الكلمة التي سوف تقوم بإلقائها، ثم قم بإجراء مراجعة لها. فإذا كانت مدة الكلمة التي سوف تلقيها نصف ساعة؛ فإنك سوف تحتاج إلى ٤٨٠٠ كلمة تقريبًا. وكتابتها وطباعتها سوف تستغرق وقتًا. لذلك يجب أن تكون هذه الأشياء في ذهنك بدايةً. وإذا كانت الكلمة التي ستلقيها تتناول عدة عناصر، فيجب أن تحدد هذه العناصر، وتحدث عن كل عنصر وفقًا لأهميته.

**٥٧** **احتفظ بصورة ذهنية طيبة عن الوسائل البصرية كوسيلة مساعدة على الإقناع.**

## التركيز على نقطة معينة

التكرار عادة يعتبر خطأ في الصفحات التي تقرأ فيها. وكل خطبة تعتبر أداء في حد ذاتها، فإذا كنت سوف تستخدم نقاطًا معينةً كنقاط رئيسة، ثم تتحدث من ذهنك؛ فيجب عليك أن تحسن توزيع الوقت المخصص لكل نقطة، ويجب أن تكون لديك القدرة على إعادة الحديث عن نقطة معينة إذا طلب منك أحد الحاضرين ذلك. تحدث بلغة سهلة ونبرة صوت منتظمة، واجعل جملك مفيدة، واجعل انتقالك من نقطة لأخرى بسهولة دون إحساس الآخرين بأن هناك فجوة بين نقطة وأخرى. ولاحظ أن تكون النقطة الأخيرة التي تتحدث عنها على صلة وثيقة بالنقطة الأولى التي تحدثت فيها. ويجب أن تراعي من البداية أن تعطي الجمهور انطباعًا عما سوف تتحدث عنه، ثم ابدأ الحديث وفي النهاية لخص ما قلته.

**٥٨** **يجب أن تراعي أنك يمكن أن تكون معرضًا لسؤال أو عدة أسئلة من جمهور الحاضرين.**

هذه الخطوات تلخص ما يمكنك عمله لتوصيل رسالتك للجمهور. قدم لرسالتك ثم وصلها للجمهور، ثم اعمل على تلخيص ما قلته في النهاية.

قدِّم للرسالة (مقدمة) ← وصّل الرسالة ← لخص ما قلته

# تشجيع ردود الأفعال

**٥٩ ليكن الحد الأقصى للكلمة التي تلقيها يتراوح بين ٢٠ - ٤٥ دقيقة. فذلك يمثل متوسط قدرة المستمع على التركيز.**

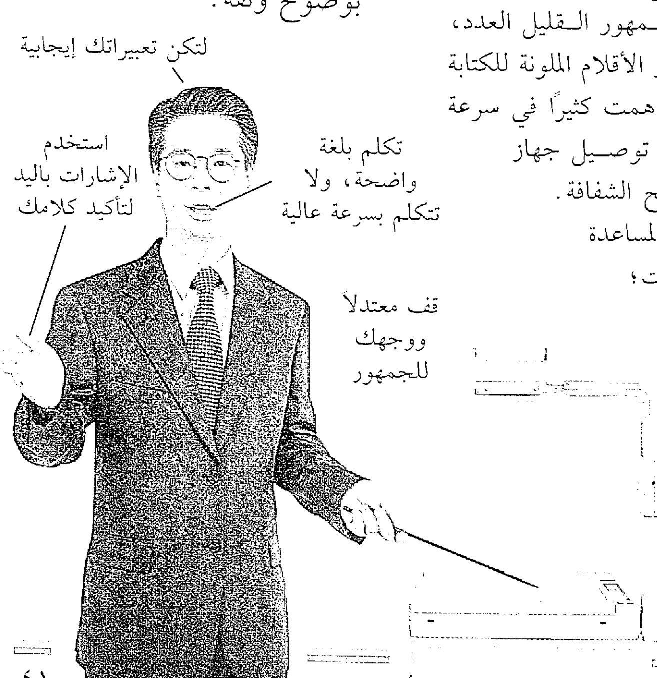
**عندما** تكون لديك القدرة على أن تتحدث بدون أن تحمل معك أية مذكرات، وتتحرك بثقة في المكان الذي تتحدث منه، فإن هذا كفيل بأن يرفع كافة الأعباء النفسية، ويجعلك أكثر قدرة على الإقناع، ويجعل خطبك أكثر تأثيرًا. وبينما تتحدث اجعل تركيزك على نقطة تجمع الجمهور، وحركتك حول المحور الذي يتركز فيه ثلثا الجمهور على الأقل؛ فهنا يكون هناك شعور إيجابي نحوك أكثر من الشعور بالملل. لذلك عليك أن تساعد على تكوين هذا الشعور، وتساعدهم على أن يمنحوك الثقة. كن دائمًا على اتصال بهم من خلال العين، وشجعهم على المشاركة؛ وذلك بسؤالهم، سواء بشكل جماعي أو فردي. وحاول أن تجعلهم يضحكون، حتى تذيب الجليد الذي بينك وبينهم.

## استخدام الوسائل المساعدة

**من** أكثر الأساليب المساعدة في إلقاء الكلمات أو المحاضرات استخدام الشرائح على جهاز عرض الشرائح الشفافة؛ وذلك بالنسبة للجمهور القليل العدد، وكذلك استخدام السبورة والطباشير أو الأقلام الملونة للكتابة على السبورة. والتكنولوجيا الحديثة ساهمت كثيرًا في سرعة توصيل المعلومات وكفاءتها من خلال توصيل جهاز الحاسب الآلي إلى جهاز عرض الشرائح الشفافة. ومهما كانت الأساليب أو الوسائل المساعدة التي تستخدمها في توصيل المعلومات؛ تأكد أولاً من أنها صالحة للاستعمال، ومن أنها الوسيلة المناسبة، كذلك يجب أن تقوم بتوزيع ملفات على الحاضرين تفصل ما تقوم بإلقائه عليهم من معلومات.

## العرض الناجح

اجعل ايماءاتك وحركاتك إيجابية لشرح وجهات نظرك بوضوح وثقة.

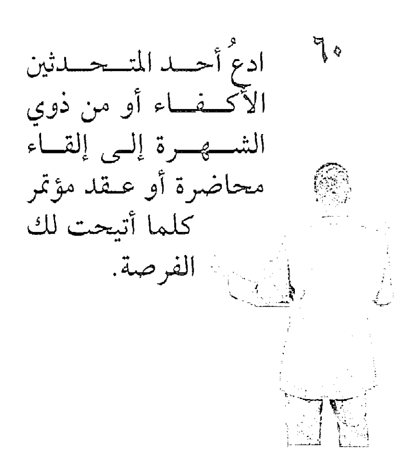



تأكد أن كافة المواد المتعلقة بالأجهزة صالحة للاستخدام قبل الاجتماع

## التدريب لتحقيق نتائج

**إجراء** برامج تدريبية للهيئات المعاونة في الإدارة تعتبر عملية في غاية الأهمية، وعندما تقوم بنفسك بتدريب الهيئة المعاونة لك، وجب أن تتحدث إليهم كأنك فرد منهم، اشعر بالثقة في نفسك، وكن على اتصال بهم من خلال عينك، واطرح الأسئلة عليهم، وساعدهم في المشاركة بتوجيه الأسئلة إليك، والبرامج التدريبية تكون أكثر فعالية إذا أخذت طابع الجد، وأجريت خلال عدد محدود من الأيام بعيدًا عن المكاتب التي يعمل بها المتدربون، وخلال البرامج يسمح للمتدربين بالحديث بعيدًا عن الأمور الرسمية، ويستطيع المدرب أن يحصل على تغذية عكسية هامة توضح انطباعات المتدربين عن مناخ العمل بالمؤسسة، وعن برنامج التدريب نفسه، ومدى ملاءمته لتحسين أداء المتدربين.

٦٠ ادعُ أحد المتحدثين الأكفاء أو من ذوي الشهرة إلى إلقاء محاضرة أو عقد مؤتمر كلما أتيحت لك الفرصة.



## إجراء حلقة نقاش

**حلقات** النقاش وورش العمل تعتبر من أهم أساليب التدريب التي تعقدها المؤسسات؛ لأنها تتم في بيئة العمل، وتتصف بالطابع العملي، ويجب ألا تتصف بالطابع الرسمي، وتكون مركزة على تحقيق أهداف معينة، وإذا تم إجراؤها لمواجهة ظروف غير عادية؛ فيجب أن يحضرها فقط الأشخاص المعنيون بتلك الظروف، ويكون من المناسب جدًا إذا حضرها المدير المسئول أو رئيس مجلس الإدارة، ويمكن إجراء حلقات نقاش غيرعادية لمناقشة تغيير أساليب التعامل مع العملاء أو الموردين أو للبحث عن فرص تسويقية جديدة، ادعُ الإدارة العليا لحضور هذه الحلقات.

٦١ تأكد من أن الهيئة المعاونة لك حصلت على البرامج التدريبية المناسبة.

## الحديث في حلقة النقاش

**يجب** أن يكون هناك تنسيق بين المتحدثين في حلقة النقاش حتى لا يحدث تكرار، كل متحدث له وقت محدد لإلقاء كلمته يجب ألا يتجاوزه؛ حتى لا يضيع الوقت في مجرد إلقاء خطب وكلمات. إذا كنت تتحدث بدون مكبر للصوت؛ تأكد أن الجميع يسمعونك (بسؤالهم على الأقل) لا تتحدث بسرعة، وتأكد أنك سوف تنهي حديثك في الوقت المحدد.

٦٢ اسأل زملاءك من المديرين الآخرين إذا كانت لديهم الرغبة في المشاركة في حلقة النقاش.

## التخطيط لمؤتمر

**تعتبر** المؤتمرات أكثر رسمية وأضخم من حلقات النقاش، وكل مؤتمر يجب أن يكون له هدف أو أهداف محددة. وهذا الهدف (أو الأهداف) هي الأساس في التخطيط للمؤتمر. ويجب أن يدور موضوع المؤتمر حول أحد الموضوعات التي تجري على الساحة، ويجب أن يُدعى إليه أحد النجوم الساطعة في موضوع المؤتمر، وكذلك العديد من المتخصصين، اختيار موضوع المؤتمر بما يتمشّى مع أهدافه، ودور المتحدثين في المؤتمر ومدى خبرتهم وتخصصهم سوف يساعد جداً على جذب انتباه الجمهور، وإثارة حماسهم. تأكد أن كلاً من المتحدثين يعرف موعد إلقاء كلمته ومكانه بالضبط؛ وكذلك الوقت المخصص له.

### تذكر أن :

- كلما كان التخطيط لاختيار موضوع المؤتمر يتمشى مع الأحداث التي تجري على الساحة؛ كانت فرص نجاحه أعظم.
- كل رسالة يمكن أن تصل بكفاءة أعلى إذا استخدمت الأساليب التكنولوجية في توصيلها.
- يجب الترتيب الجيد لحسن استقبال المتحدثين في حلقة النقاش أو في المؤتمر والترحيب بهم.
- إن المتخصصين في الأمور التي تهم المؤسسة يمكن مكافآتهم على ما يقدمونه من نصائح أو كلمات أثناء المؤتمرات أو حلقة النقاش.
- يجب إعادة تقييم حلقة النقاش أو المؤتمر بعد نهايته للاستفادة من الأخطاء التي قد تحدث في حلقات النقاش أو المؤتمرات التالية.

**٦٣** احرص على الحصول على نصائح الآخرين في دعوة شخصية لامعة لحضور المؤتمر المزمع عقده.

## اختيار أحد نجوم المجتمع

**عندما** تفكر في عقد مؤتمر أو حلقة نقاش يجب أن تفكر في مكان انعقاده، وقم بإعداد جيد للمكان والتجهيزات اللازمة، واختر شخصية لامعة من نجوم المجتمع بحيث تكون مناسبة لموضوع المؤتمر؛ بالنسبة للمؤتمرات الكبيرة أنت تحتاج إلى مكان واسع؛ بحيث يستوعب كافة الحاضرين، أما بالنسبة لورش العمل؛ فأنت في حاجة إلى حجرة متوسطة الحجم، وعدد قليل من الأشخاص يتناسبون مع تقسيم المتدربين إلى فرق عمل أو مجموعات صغيرة. وتأكد من أن تجهيزات المكان مناسبة وصالحة مثل: الأجهزة المساعدة في توصيل المعلومة والأثاث ووسائل التكبير الصوتي.

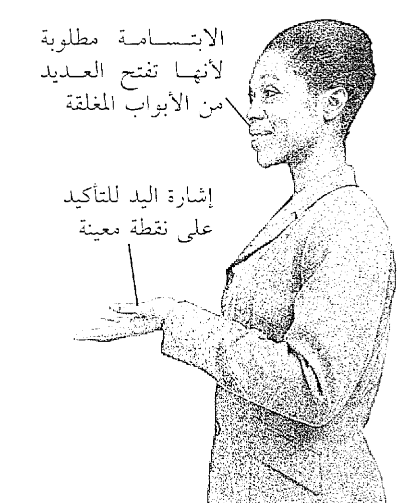
### افعل ولا تفعل

| افعل | لا تفعل |
|---|---|
| ☑ اعمل ترتيبات لمقابلة ضيوف المؤتمروتوفير وسائل نقلهم وراحتهم. | ☒ لا تسمح لشخص معين بإلقاء كلمة لم يكن مخططاً لها من قبل. |
| ☑ اعمل جدولاً لأحداث المؤتمر بشكل تفصيلي بما فيه أوقات الراحة المخصصة. | ☒ لا تدعو أفراداً لحضور المؤتمر ليس لوجودهم أي قيمة أو مساهمة في تحقيق الهدف. |
| ☑ كن جاهزاً بإعداد البديل المناسب في حالة اختلال البرنامج المحدد من قبل لأي ظروف طارئة. | ☒ لا تنس أن تقوم بتقييم المؤتمر بعد نهايته والتحقق من مدى نجاحه في تحقيق الهدف. |

# الاتصال للبيع

**البيع** هو أساس الأعمال. وهو ليس مجرد إقناع المستهلكين للشراء. وفي كافة المواقف المتعلقة بالأعمال يمكنك استخدام أشكال البيع المتبعة للحصول على موافقة الآخرين، وتوفير الدعم، والحصول على الموارد، بالإضافة إلى إنهاء أية مواقف متعارضة مع الأطراف الأخرى.

**٦٤ إذا أردت البيع الهادئ اجعل نقطة تركيزك على هيئة سؤال.**




## البيع الهادئ

**كل** أشكال البيع الناجح تتم بهدوء. فأنت في حاجة إلى إيجاد حاجة لدى العميل، مع وعد لإشباع تلك الحاجة من طرفك. ويمكنك استخدام هذا المدخل في العمل. وتكيف المنحنى البيعي أو تعدله لكي تتلاءم مع الموقف. وتلك الأشكال تشتمل على:

- شرح الموقف وتفسيره باستخدام عدد من الأسئلة، ثم الاستماع أكثر من مجرد صنع حالات محددة.
- ترك الطرف الآخر لكي يستجيب حتى في حالة ثبات الأسعار.
- إظهار الفهم والتعاطف حتى إذا واجهت مقاومة من الآخرين فما عليك إلا أن تستمر في المثابرة حتى يقبل الآخرون وجهة نظرك.

### استخدام طريقة البيع الهادئ

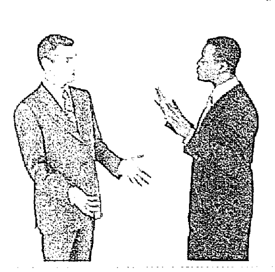
ابتسم، واستخدم إشارات اليد، بحيث تكون راحة اليد مفتوحة، وأظهر الصداقة والود، مع القدرة على الإقناع، وعدم التعقيد. وإشارات اليد تضيف تأكيداً لمشاعرك تجاه الآخرين.

## استخدام البريد الإلكتروني

**الطراز** القديم للبيع، وهي طريقة البيع الصعب، تتم من خلال وضع الآخرين «العملاء» في بؤرة التركيز، ثم إجبارهم على اتخاذ القرار. إذا كنت تحاول تنفيذ أي فكرة في العمل فيجب عليك أن تكون إيجابياً، وتستخدم طريقة البيع الصعب عندما تصل إلى طريق مسدود في عقد صفقة معينة. وأشكال البيع الصعب تشتمل على:

- تقديم عرض نهائي لا رجعة فيه.
- مقاومة فقدان الفرصة.
- التأكيد علي الموقف التنافسي.
- تقديم مقترح واضح.
- الضغط للحصول على موافقة فورية.

**٦٥ استمع إلى الاعتراضات من العملاء، فمن خلال هذه الاعتراضات يمكنك الحصول على نقطة تساعدك في إتمام صفقة البيع.**



## البيع بالكلمة المكتوبة

**استخدم** المستندات في البيع كما لو كنت تحاول بيع أحد المنتجات بواسطة البريد، ففي هذه الحالة يجب أن يكون المستند مفيداً، وبه كافة التفاصيل عن المنتج، ولكن مطلوب منك في بداية المستند أن تعطي شرحاً تفصيلياً عن سبب إرسالك هذا المستند لهذا الشخص بعينه؛ حتى تكسب اهتمام العميل، ثم ادخل في الموضوع بعد ذلك باستخدام عملية الإقناع، ثم انه المستند بملخص واضح وبسيط.

**٦٦ عندما ترسل خطاباً متعلقاً بالعمل. اسأل أحد الزملاء أن يقرأه ويبدي لك ملاحظاته على الخطاب.**

## الاستفادة بالكمبيوتر

**يمكن** استخدام الكمبيوتر الشخصي باعتباره وسيلة من الوسائل الفعالة والقوية للبيع، فمثلاً يمكنك استخدامه في تخزين أسماء العملاء وعناوينهم وحجم مشترياتهم باستخدام قواعد البيانات، ويمكنك استدعاء البيانات المتعلقة بأي عميل أثناء حديثك معه في الهاتف، مما يجعلك أكثر ثقة في الحديث، وكأنك على صلة وثيقة بهذا العميل، مما يعطي انطباعاً جيداً لديه. كما يعتبر الكمبيوتر مهماً في بيع الخدمات المالية.

**٦٧ جرِّب أي مدخل للبيع كتمرين مشترك بينك وبين المشتري؛ بحيث يلعب أحد زملائك دور المشتري وتلعب أنت دور البائع.**

## بيع الأفكار والمفاهيم

**أشكال** البيع تتناسب مع العديد من المهام والوظائف الإدارية، ويمكن أن تلعب دوراً أساسياً في تحقيق نجاح المؤسسة، سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية. جرب بعض العبارات المتعلقة بالبيع الهادئ والبيع الصعب إذا أردت أن تبيع إحدى الأفكار أو المفاهيم

قمتُ بتطوير هذا الشيء مستوحياً الفكرة منك في لقائنا المرة السابقة؟

هذا ما تبحث عنه، إذا لم يكن لنا السبق في إنتاجه؛ فبالتأكيد إحدي الشركات المنافسة ستكون صاحبة هذا السبق؟

ليس لدينا وقت للتفاوض الطويل وتضييع الوقت، فإما أن تقرر الآن وإما لا

لا يوجد شخص آخر يمكنه أن يقدم لك ما أعرضه عليك

# التفاوض للمكسب

**جميع** أشكال التفاوض تحتاج إلى مهارات اتصال من الطراز الأول، وأنت تحتاج إلى أن تكون قادراً على تحديد هدفك من التفاوض بوضوح، وأن تكون فاهمًا تمامًا لما يريده الطرف الآخر. مثل هذه المهارات تعتبر في غاية الأهمية لكافة أنواع الإدارة، لذلك فأنت مطالب بتحسينها وتنميتها.

٦٨ **اختر نوعيات مختلفة في تشكيل فريق التفاوض.**

## الاستعداد للتفاوض

**كلما** زاد الاستعداد لعملية التفاوض؛ كلما زادت فرص النجاح بها، فلتكن البداية في تحديد أهدافك من التفاوض، يلي ذلك تحديد المسئول عن التفاوض، هل سيكون شخصًا واحدًا أو فريقًا متكاملاً؟ ومن المسئول عن تشكيل هذا الفريق واختصاصات كل فرد فيه ومسئولياته؟ بحيث يكون شاملاً لكافة التخصصات المعنية بعملية التفاوض، بحيث يكون هذا الفريق مسئولاً عن تحديد النقاط التي سوف يتم التفاوض بشأنها مع الطرف الآخر. ويجب أن يقوم أعضاء الفريق بتمثيل الأدوار مرة على الأقل قبل التفاوض الفعلي.

## تكتيكات التفاوض

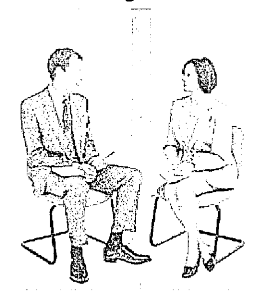
**خبراء** التفاوض عادة ما يبنون مدخلهم حول الاحتياجات؛ وعادة احتياجات الطرف الآخر. فعندما تدخل للتفاوض ؛ فاطرق على احتياجات الطرف الآخر، بحيث تمسك في يدك الحد الأقصى من التحكم في الأمور بأقل قدر من المخاطرة، واختيارالتوقيت الجيد للتفاوض مسألة ضرورية. وأثناء الجدال والتفاوض أنت تحتاج إلى أن تعرف ما يفكر فيه الجانب الآخر، واقتناص اللحظة المناسبة لكي تقدم عرضك؛ فقد ترفض مقترحًا وقد تقدم عنصراً جديداً. وحاول دومًا تحويل التعارضات بينك وبين الطرف الآخر إلى نقاط اتفاق، واسأل دائمًا سؤالاً مهمًا، هو: «هل أنت مستعد للتوقيع؟»، بعد إثارة اهتمامهم وحصولك على كافة المعلومات وإعطائهم ما لديك من معلومات تهمهم.

### مراحل التفاوض

خطة لاستراتيجيتك وتكتيكاتك

إعداد مقترحاتك التي لم يتم عليها التفاوض

حدد موقعك وابدأ النقاش



تفاوض مع الطرف الآخر

لخص المكاسب واعقد الاتفاقية

## التفاوض للشراء

**عنصران** ضروريان يجب توافرهما عندما تتفاوض للشراء، الأول: أن تقرر بمنتهى الدقة احتياجاتك (وليس ما تريده)، وتذكرأن عمل البائعين الذين تفاوض معهم هو إقناعك بأن ما تحتاج إليه وما يقدمونه لك من عروض فهي نفس الشيء، ولا يوجد اختلاف بينهم على الإطلاق. الثاني: تحديد المبلغ الذي تكون مستعداً لدفعه، أو على الأقل حدد لنفسك حداً أقصى، ولا تتنازل عنه عند التفاوض. وحاول دائماً أن تقنع الطرف الآخر بأن ما تقدمه من عرض سعري يعتبرمكسباً كبيراً له.

**٦٩** فكرفي مخرجاتك النموذجية وكيف يمكن أن تحققها.

## التفاوض مع الموردين

**الطريقة** التقليدية للتفاوض مع الموردين تبنى على الحصول على عدد من العروض من أكثرمن مورد واحد، (لإيجاد نوع من المنافسة الصحية) استمع إلى العروض، فاوض بصلابة، حاول الحصول على خصومات وامتيازات أكثر، واسع للحصول على أقل سعر ممكن، إذا فشل المورد في توفير الجودة المناسبة أو شروط التسليم المناسبة تفاوض مع مورد آخر.
أما المدخل الجديد في التفاوض؛ فيبنى على تحديد أفضل الموردين من البداية، وتفاوض معهم لتخفيض التكاليف واقتسام الأرباح بين الطرفين. ووفقاً لهذا المدخل؛ فبدلاً من أن يكون السعر هو أساس التفاوض يكون أساس التفاوض متعلقاً بالأشياء الأخرى بخلاف السعر.

**٧٠** تبادل المعلومات المفيدة مع الموردين؛ فإنها سوف تفيدك في تحقيق صفقات أفضل على المدى الطويل.

## التفاوض مع الهيئة المعاونة

**الاجتماعات** التي يتم عقدها مع كل فرد على حدة - والتي سبق الحديث عنها - يمكن أن تكون مفيدة في التفاوض الفردي أو الشخصي مع الهيئة المعاونة للمدير فيما يتعلق بنقاط معينة في غاية الأهمية مثل: الجودة، وإنتاجية العمل. وعندما تعقد اتفاقاً تذكر أن هذا الاتفاق يكون مفيداً إذا اعتقد الطرف الآخر أنه كسب شيئاً ما، حتى لو لم يكسب شيئاً فعلاً. وإذا قمت بالتفاوض مع مفاوضين محترفين (مثل ممثلي نقابات العمال) وكانت طلباتهم أكثر مما تتحمله إمكاناتك، فاحتفظ بهدوئك، وليكن تركيزك على تأمين النتيجة التي تبغيها في حدود إمكاناتك.

**٧١** تذكر أن الناس نادراً ما يهتمون بالموضوعات غير المادية في المقام الأول.

# إعدادُ التقارير

**التقارير** هي مستندات رسمية تتم قراءتها بواسطة آخرين ويجب أن تتصف دائمًا بالدقة والتركيز، ويتم إنهاؤها بخاتمة مركزة، فإذا طُلب منك إعداد تقرير؛ فتأكد أنه يحقق كافة متطلبات الإيجاز بدون إخلال بالمضمون.

**٧٢** **كن دقيقًا في استبعـ**
**كـافـة الكلمـا**
**والعبارات التي ليسـ**
**لها ضرورة في كتابتك**
**للتقرير.**

**٧٣** **فصِّل التقارير لكي تتناسب مع متطلبات الشخص الذي سيقوم بقراءتها.**

## البحث لإعداد تقرير

**إذا** كنت تكتب تقريرًا عن أي نشاط اعتمادًا على نفسـ
فابحث عن كافة الحقائق والمعلومات التي تجعل تقر
دقيقًا. فمثلاً إذا طُلب منك إعداد تقرير عن سوق جـ
للمنتج؛ فاكتب في مسودة خارجية ما تحتاج أن تعرفه
شكل نقاط متسلسلة ومرتبة، ثم اكتب في مقابل كل
المصدر الذي يمكنك الحصول منه على هذه المعلومة. و
من أن هذه النقاط التي كتبتها في المسودة تغطي كافة جو
التقرير. ثم ابدأ في الحصول على المعلومات من المصادر
حددتها بحيث تكون كل معلومة مؤكدة، بأن تحصل ع
من أكثر من مصدر واحد موثوق به.

## افعل ولا تفعل

| افعل | لا تفعل |
|---|---|
| ✓ كل تقرير تكتبه اجعله مثيرًا لاهتمام القارئ. | ✗ لا تجعل تقريرك طويلاً مملاً. |
| ✓ تتبع بعض العبارات من الذين قابلتهم شخصيًا. | ✗ اكتب بحياد تام دون تحيز من جانبك. |
| ✓ أكِّد على الحقائق والنتائج التي توصلت إليها. | ✗ لا تصل إلى نتيجة معينة إلا إذا كانت مؤيدة بالحجج والبراهين. |
| ✓ استخدم فقرات، كل منها يركز على نقطة معينة، بحيث تكون بينها علاقة. | ✗ لا تطبع التقرير دون مراجعة الأخطاء وتصحيحها. |
| ✓ استخدم عناوين رئيسة، وأخرى فرعية ذات علاقات مرتبطة. | ✗ لا تطبع التقارير دون التأكد من مصادر معلوماتك. |

## هيكلة التقرير

**اكتب** هدف التقرير ولخص نتـ
في البداية. وفي داخل التـ
دعِّم نتائجك بالأدلة المنطقيـ
استخدم عناوين جانبية، كـل
يحقق هدفًا فرعيًا. استخدم كـ
يمكنك لإثارة اهتمام القـا
استخدم الخطوط والأشكال والتـ
في نمط الخط، اجعل التقريـر
عددًا من التوصيات القابلة للتـ
في شكل مختصر.

## التأكيد على الوضوح

**كتابة** التقرير ليست شكلاً من أشكال الأدب، ولكن يجب اتباع قواعد الكتابة الجيدة، تحاش الكلمات أو العبارات الغامضة، إذا كنت غير متأكد بالنسبة لنقطة معينة، دع قارئ التقرير يبدي رأيه فيها، عبر عن نفسك في جمل بسيطة ومثيرة، ضع نفسك مكان القارئ، هل سيفهم ما تعنيه؟ اعرض التقرير على زميل لك كي يقرأه ويبدي لك ملاحظاته عليه قبل أن تقدمه إلى القارئ الحقيقي.

**٧٤ استغل أي فرصة لتعرض تقريرك على أحد زملائك الموثوق بهم ليبدي لك ملاحظاته، وعليك باستيفائها.**

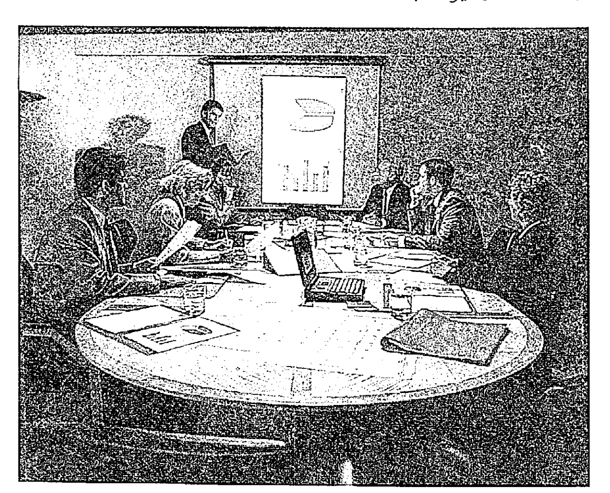
**٧٥ تحاش بقدر الإمكان وضع توصية أو نتيجة دون أن تكون مدعمة بالحجج والبراهين المنطقية.**

## كن دقيقًا

**إذا** كنت دقيقًا؛ فإنك سوف تراعي الوضوح في كتابة التقرير، فلا تستخدم أبدًا كلمتين يؤديان نفس المعنى، ولا تستخدم ثلاث كلمات تكفي اثنتان منها. استخدم كلمات مفيدة بدلاً من الطويلة. اقض وقتًا أطول في كتابة النتائج، في بداية كل جزء من أجزاء التقرير. اكتب ملخصًا بسيطًا عن هذا الجزء. راع استخدام علامات الترقيم مثل: النقطة والفاصلة وغيرها بدقة.

## تقديم التقرير

**إذا** طلب منك تقديم عرض للتقرير الذي كتبته بشكل لفظي في أحد الاجتماعات، فاسأل نفسك: ما الموضوعات الأكثر أهمية؟ وما تلك الأكثر تأثيرًا؟ ورتبها وفقًا لذلك. ثم اعرض ملخصًا لهذه النقاط وفقًا لترتيبها باستخدام أدوات العرض. كلما أمكن؛ اعرض الموضوعات بشكل حيادي تمامًا، تأكد قبل الاجتماع أنك جاهز للعرض. وضع في اعتبارك أنك يمكن أن تتعرض لأسئلة من بعض الحاضرين، وقد تتعرض لاعتراضات البعض الآخر. لا تجعل هذه الأشياء تهز من ثقتك في نفسك.



### العرض باستخدام الوسائل المسموعة والمرئية

إن عرض نتائجك باستخدام وسائل عرض مسموعة ومرئية، بالإضافة إلى مهارات تحدث ممتازة يزيد من أثر التقرير الموزع في الاجتماع. الوسائل المرئية توضح التقارير بشكل مباشر.

# كتابة الاقتراحات

**الاقتراح** يختلف عن التقرير في أنه يعتبر مستندًا بعيدًا يهدف إلى إقناع القارىء بقبول شيء معين يتمثل فيما تقترحه. يمكنك الاعتماد على كتابة الاقتراحات العادية، مثل: تنفيذ استثمارات الشركة في أجهزة الكمبيوتر.

**٧٦** اضمن بعض المؤيدين لاقتراحك عند عرضه في حجرة الاجتماعات.

## تقديم اقتراح

حدد اقتراحك

↓

اشرح لماذا تحتاج إليه؟ وما مساهماته؟

↓

قدرالموارد المطلوبة، واشرح كيف يحقق الاقتراح المعايير المالية؟

↓

حدد المسئول عن تنفيذ الاقتراح، والوقت اللازم لتنفيذه

↓

ضع خطة دقيقة لتطبيق الاقتراح

## البحث عن مقترح

**حتى** تكون فكرة المقترح ناجحة، يجب أن تكون متمشية مع الأهداف الرئيسة للمؤسسة. وقبل أن تكتب اقتراحك؛ ابحث عما إذا كان يتناسب مع أهداف المؤسسة، ثم في كيفية تطبيقه. وعندما تخطط لعملية البحث هذه:

- ابحث عما إذا كان الاقتراح يتلاءم مع استراتيجية المؤسسة، وعما إذا كانت هناك أية أنشطة متعارضة مع هذا المقترح في الوقت الحالي أو في المستقبل.
- ابحث عن العوامل والظروف التي يجب أخذها في الاعتبار (مثل: الظروف المالية، ظروف القوى العاملة، الاعتبارات القانونية).
- اسأل أولئك الموجودين في مراكز اتخاذ القرار عن الأهداف التي يريدون تحقيقها، سواء أكانت أهدافًا طويلة الأجل أم متوسطة الأجل أم قصيرة الأجل.
- اجمع كافة المعلومات التي يمكن أن تؤيد اقتراحك وتدعمه وتؤهلك إلى الانطلاق إلى النقطة الجديدة، وهي تلك المتعلقة بالتخطيط.

**٧٧** اسأل نفسك بأمانة: لماذا تنجح بعض الاقتراحات، بينما تفشل أخرى؟

## التخطيط لاقتراح

**يحتوي** هيكل الاقتراح المكتوب ومحتوياته على نفس العناصر التي يتضمنها التقرير المكتوب. حدد اقتراحك بشكل ملخص في البداية، استخدم عناوين وانتقل من عنوان لآخر بعد أن تفند كلاً منها، ثم أعد صياغة التوصيات في النهاية بشكل مختصر ومركز. كن محايدًا أو دقيقًا في وصف الأمور، سواء الحالية أو المتوقعة. فالحياد مطلوب لإقناع الآخرين وتحديد مدى جدوى الاقتراح، إذا كانت هناك أية مخاطرمرتبطة بتطبيق الاقتراح أو أية قيود على تطبيقه اشرح كيفية التغلب عليها، وركز دائمًا على عرض المزايا والمكاسب المنتظر تحقيقها من اقتراحك.

**٧٨** استخدم أسلوب البيع الهادئ لإقناع الآخرين بقبول اقتراحك.

### أسئلة توجهها لنفسك

- س ما تكلفة تطبيق الاقتراح؟ وما مكان تطبيقه؟
- س ما مزاياه الاقتصادية، والتسويقية، والمتعلقة بالجودة، إذا ماتم قبول الاقتراح؟
- س كيف سيتم تطبيق الاقتراح؟
- س لماذا تقدمت بالاقتراح في هذا التوقيت بالذات؟
- س لماذا تعتقد أن خطة تنفيذ الاقتراح التي قدمتها سوف تنجح؟

## المتابعة

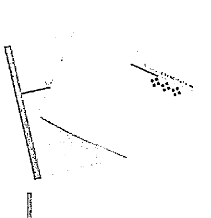
**عندما** توزع اقتراحك على المختصين، تأكد أنهم عرفوا متى وكيف ستقوم بمتابعة اقتراحك، وإلا فإنك سوف تتلقى منهم استجابة مكتوبة، وإذا قدمت الاقتراح إلى زملائك في المؤسسة أو إلى موردين من خارجها أو إلى عملائها، فإنه من المفضل أن تكون متابعتك للاقتراح من خلال اجتماع تتم فيه مناقشة الاقتراح، وفيه تقوم بتقديم اقتراحك وعرضه بالتفصيل، مستعينًا بالوسائل المساعدة في العرض. وكلما زادت قدرتك على إقناع الحاضرين زادت فرص قبول الاقتراح. وتذكر أنه إذا كانت قدرتك على التقديم والإقناع محدودة؛ فإن اقتراحك سوف يكون ضعيفًا في تأثيره حتى لو لم يكن كذلك.

### كتابة خطة أعمال جيدة

**إذا** كنت تحتاج إلى تمويل لتنفيذ عمل معين، فإن الممولين سوف يكونون في حاجة إلى مشاهدة خطة العمل. اكتب هذه الخطة في شكل اقتراح واضح، مقدمًا الاقتراحات والنتائج المؤيدة بالحجج والبراهين، دعم خطتك بالحقائق المفصلة والأشكال والأرقام الحديثة (على الأقل خلال السنوات الثلاث الأخيرة). ويجب أن تظهر في خطتك أن لديك خبرة كافية بالنواحي المالية، وأنك ملمّ بكافة عناصرها. ابذل مجهودًا في إعدادها، وضع في ذهنك أسوأ النتائج قبل أفضلها. باختصار عُدّ خطتك على أساس أنك محترف.

#### عمل الخطط

تأكد من أن الخطط العملية التي تضعها تبدو متخصصة. أضف إلى خطتك عناوين، وضم إليها صفحات محتويات وضمها بين دفتي الغلاف.



# التأثيرُ من خلال البَصر

٧٩ ضع عناوين ذات مغزى، وادعُ زملاءك لقراءتها أولاً.

أغلب التقارير أو المقترحات تعاني من سوء الإخراج لعدم الاستعانة بالأشكال والرسوم التوضيحية. والمستندات الجيدة الإخراج هي التي تترك تأثيرًا جوهريًا؛ إذا أحسن إعدادها وإخراجها من قِبل متخصصين في مثل هذا العمل.

## تقدير احتياجات التصميم

٨٠ استخدم الألوان، والرسوم البيانية، والخرائط في إعداد المستند كلما أمكن.

أيًا كان نوع المستند، يجب أن يحتوي على معايير ذات مستوى مرتفع من التصميمات العملية، ولكن هناك اختلافًا في كيفية إشباع الحاجات، فمثلاً تصميم مستند بيعي يجب أن يكون مكملاً لشعار الشركة وإعلاناتها، ويحمل تصميماتها ومعدًا بمستوى جودة مرتفع؛ لأنه يكون موجهًا للجمهور الخارجي. في حين أن المستند المعد لجهة داخل الشركة يحمل قدرًا أكبر من الحرية، إلا إذا كانت هناك قواعد حاكمة لعملية تصميم المستند الداخلي. ويمكن الاستعانة بأحد محترفي التصميم؛ لكي يعطي المستند قدرًا أكبر على التأثير في حاسة البصر.

## الاستعانة بمصمم متخصص

٨١ تابع عملية التصميم أولاً بأول حتى تقوم بتصحيح ما تراه من أخطاء في التصميم من البداية.

إذا ما قررت الاستعانة بأحد متخصصي تصميم المستندات، فكيف يمكنك أن تجد الشخص الذي يناسب نوعية التصميم الذي تتطلع إليه؟ دائمًا ابحث أولاً في مصممي حافظة الأوراق المالية الذين لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الشركة، أعط المصمم فكرة كافية عن المستند، ما تريد أن تصممه، واتفق على تاريخ معين لمراجعة عمله، لا تقلق إذا لم ينل تصميمه رضاك في المرة الأولى أو حتى الثانية. وأعد المستند إليه حتى يتم الوصول إلى التصميم الذي يحوز رضاك. ولا يكن حكمك على مدى مناسبة التصميم نابعًا من حبك أو كراهيتك، بل نابعًا من مناسبة التصميم لصالح العمل.

## وضوح التصميم

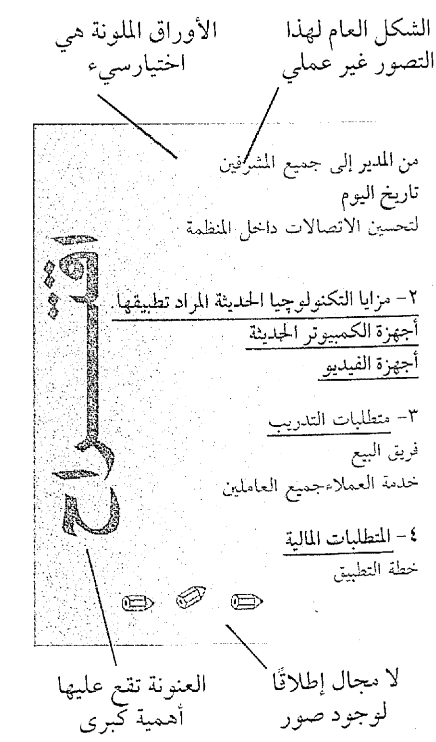
واحدة من أهم قرارات التصميم تلك المتعلقة باختيار شكل صفحة الغلاف، وبرامج الكمبيوتر الحديثة تعرض لك تشكيلة هائلة ومتنوعة منها، استخدم فيها الألوان بتناسق وتناغم وتحاشَ كتابة أية كلمات فوق الألوان أو الأشكال التوضيحية، وكذلك اللون الأبيض على خلفية سوداء صعبة القراءة، واجعل تصميمك بسيطًا ومناسبًا لغرض المستند.

### تذكر أن:

استخدام أنواع مختلفة من الخطوط في نفس الوقت يؤدي إلى الاضطراب في الرؤية.

تناسق الألوان عملية مهمة جدا، ولا يجب أن يكون الخط متناهيا في الصغر.

المستند المصمم جيدًا هو الذي تستمتع من النظر إليه، ويخدم الغرض الذي أعد من أجله في نفس الوقت.




الهدف من الاقتراح يجب وضعه في خط واضح وبارز

من المدير
إلى جميع المشرفين
تاريخ اليوم

**لتحسين الاتصالات داخل المنظمة**
**خلال الستة أشهر القادمة**

١- مراجعة الموقف الحالي

٢- مزايا التكنولوجيا الحديثة المراد تطبيقها.

(أ) أجهزة الكمبيوتر الحديثة (ب) أجهزة الفيديو

٣- متطلبات التدريب

(أ) فريق البيع

(ب) خدمة العملاء

(جـ) جميع العاملين

٤- المتطلبات المالية

٥- خطة التطبيق

الأرقام والنقاط تساعد في الفهم

### مكمن الخطأ:

هذه الوثيقة تبدو مشوشة لعدة أسباب: تستخدم عددا كثيرا جدا من الأطر بشكل غير ثابت، كما أن الفراغات غيرمتساوية والأشكال التوضيحية لا ضرورة لها. يبدو من مظهرها أنها كتبت على عجل.

### مكمن الصواب:

استخدام أرقام بارزة ونقاط في الموضوعات المختلفة. كما أن تحديد الإطار وتوزيع العناصر بشكل ثابت يجعل الصفحة الأولى من هذا الاقتراح تبدو متخصصة، حيث إنها ترسل رسالة إيجابية.

# الاتّصالُ لتحقيق نَتائِج

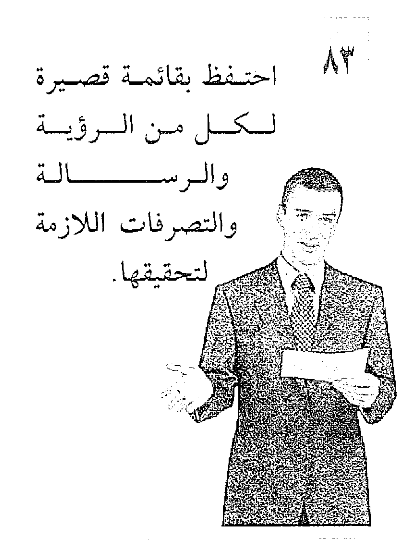
## إن التحدي الذي يواجه مديري اليوم يكمن في كيفية استغلال الأنواع المختلفة من وسائل الإعلام واستخدامها في التأثير في الجمهور بفعالية مرتفعة

## إيجاد هوية

**ما** الذي يجعل هوية الموسسة ورسالتها معروفة لدى عامة الجمهور ولدى العاملين المتخصصين؟. في نفس المجال تساعد تلك الهوية في تكوين مركز للشركة في السوق، فإذا ما كانت ميزانيتك تسمح ؛ فقم بتجنيد خدمات المصممين والمستشارين في تكوين هوية منفصلة للشركة.

**٨٢** احصل على آراء بعض الناس ممن هم موضع ثقتك قبل تصميم شعار جديد للشركة.

**٨٣** احتفظ بقائمة قصيرة لكل من الرؤية والرسالة والتصرفات اللازمة لتحقيقها.



### الصورة الذهنية المحترمة

**إن** نمط هوية الشركة التي تختارها يؤثر في الطريق الذي سوف تسير عليه الشركة مستقبلاً. والصورة الحقيقية سوف تؤثر بقوة في إدراك الجمهور. فالصورة الخاطئة تترك رسالة غير مرغوب فيها لدى كل من العاملين والجمهور. وهوية المؤسسة سوف تترك تأثيراً في حاسة البصر. وهذا يعتبر المفتاح الحقيقي للاتصال الناجح. وقبل أن تقوم بتصميم هوية جديدة للشركة، قرر أولاً ما الصورة التي تريدها المؤسسة واستطلع آراء أصدقائك المقربين فيها، واحصل على آرائهم.

## تغيير الهوية

**٨٤** راجع مواقع مجموعة كبيرة من الشركات على شبكة الإنترنت لترى ماذا يفعل الآخرون؟

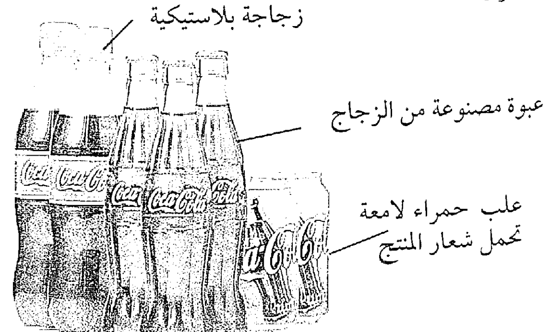
كل مؤسسة لها هويتها الخاصة التي تعني كيف ينظر إليها الآخرون. والكثير من المؤسسات تترك تلك الهوية؛ كي تتكون بالصدفة، فإذا كنت من هؤلاء الذين يتركونها للصدفة؛ فأنت تهمل القوة السوقية. ولكي توجد هوية فعالة لشركتك فلابد لك أن تقرر هدفًا مركزيًا واستراتيجية مكونة من عنصرين هما: (الرؤيةوالرسالة)؛ وذلك جنبًا إلى جنب مع الصورة الذهنية التي تبغي أن تكونها لدى الجمهور، قارن هذه الصورة الذهنية بالأفكار المطروحة، وحاول أن تسد الفجوة القائمة بينهما.

## استخدام الهوية أو الشعار

طالما تم وضع هوية مستقرة للشركة، فإن تصميمها يوضع على كل ما يتعلق بها ابتداء من التقارير وانتهاءً إلى الخطابات والسجلات، وسواء أكانت المستندات يتم تداولها في الداخل أم خارج الشركة، وذلك لتأكيد الصورة الذهنية للمؤسسة، ويتم استخدامها في الاتصال بكافة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. فإنه يجب أن يكون شعار الشركة أو هويتها متفقًا تمامًا مع استراتيجيتها.

### استخدام الشعار على المنتجات

زجاجة تقليدية تميز منتجات الكوكاكولا عن مشروبات الكولا الأخرى.




### مواقع الشركات على شبكة الإنترنت

في العالم المترامي الأطراف تعتبرمواقع الشركات على شبكة الإنترنت مصدرًا أساسيًا للمعلومات. وغالبًا توفر المنتجات والخدمات المتطورة. ومن المهم أن تأخذ في اعتبارك النقاط التالية:

المتخصصون عادة ما يؤدون العمل بصورة أفضل، وتكلفة وقت أقل، وكفاءة أعلى.

إذا رأيت أي قصور في المنتجات؛ فلا تتردد في أن تقترح الوسيلة المناسبة للإنتاج بصورة أفضل.

إذا كانت هناك عادات سيئة لدى العاملين؛ فلا تتردد في الإبلاغ عنها.

# استخدام العلاقات العامة

لابد أن يأخذ كافة المديرين في اعتبارهم تأثير الجمهور في تصرفاتهم. والعلاقات العامة مصطلح يستخدم لوصف العلاقة القائمة بين المؤسسة والجمهور بصفة عامة.

**٨٥ اجعل العاملين في العلاقات العامة يبذلون الجهود الصعبة لتحسين العلاقة مع وسائل الإعلام.**

## بناء شهرة المؤسسة

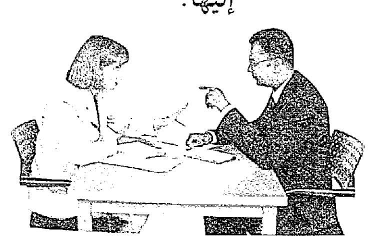
تعتبر شهرة المؤسسة أحد عناصرأصولها الهامة، ويتمثل دور العلاقات العامة في بناء شهرة المؤسسة وتدعيمها ومنع هذه الشهرة وحمايتها من أن يصيبها أي نوع من الإشاعات الضارة. ويعتبر خبراء العلاقات العامة من أهم مصادر المؤسسة في العمل على إعداد خطط طويلة الأجل لبناء استراتيجيات لتقوية شهرة المؤسسة والحفاظ عليها. ويستخدمون في ذلك العديد من الأساليب، والتي منها إعداد الحملات الإعلانية وتنفيذها، وزيادة إدراك الجمهور للمؤسسة، وتعرفه عليها، ومن أكثر أساليب الإعلان تأثير تلك الخاصة بالكلمة المنطوقة، فضلاً عن استخدام أساليب الترويج إلى جانب الإعلان.

**٨٦ إذا انتشرت معلومات سيئة؛ فواجه كل فرد بالحقيقة، وأولهم نفسك.**

## العمل في العلاقات العامة

في الشركات الصغيرة الحجم نجد مسئوليات العلاقات العامة تقوم بها الإدارة أو هيئة من الموظفين الذين لا يتطلب عملهم التخصص الدقيق في التعامل مع الصحافة أو وسائل الإعلام الأخرى. ولكن في المؤسسات الضخمة؛ فإن إدارات العلاقات العامة تتضمن عدداً من المتخصصين والمحترفين الذين يتمثل عملهم في أن يكونوا على صلة دائمة بأجهزة الإعلام والمجموعات المؤثرة في نشاط المؤسسة. سواء أكنت مديراً لشركة كبيرة أم صغيرة الحجم، فيجب عليك أن تتأكد أن الجمهور الخارجي الذي له تأثير على نشاط المؤسسة قد تم إبلاغه بالمعلومات التي تريد أن توصلها إليه عن منتجاتك أو خدماتك أو نتائجك أو جهودك لخدمة البيئة.

**٨٧ إذا ما قابلت صحفيين معادين للموسسة؛ فاحتفظ ببرودك، ولا تقل شيئًا يضر بسمعة العلاقات العامة ويسيء إليها.**



## الاستعانة بالمستشارين

**بصفة** عامة إذا كانت لديك رسالة جديدة تريد توصيلها للجمهور. فمن الأهمية أن تستعين بمتخصصين في شئون العلاقات العامة من المستشارين في إدارات العلاقات العامة بصفة دائمة. مثل هؤلاء يعتبرون خبراء في كل شيء، ابتداءً من إدارة الأزمات إلى التخطيط لعقد المؤتمرات، علاوة على الخبرات في تصميم الحملات الإعلانية المتعلقة بالمنتجات الجديدة وتنفيذها، أو بتطوير المنتجات القائمة. واتصالات هؤلاء الخبراء دائمًا مفيدة للمؤسسة، فضلاً عن قدراتهم على تقديم الأفكار الجديدة بفعالية. وعادة ماينطوي عملهم على الاستفادة من خبرات الماضي في تطوير المستقبل، من خلال تسجيل كافة ما يمر بالمؤسسة من ظروف في الماضي للاستفادة بها مستقبلاً.

### تذكر أن:

- يجب أن تحاط إدارة العلاقات العامة علمًا بتصرفات المؤسسة تجاه الجمهور.
- يجب تدريب العاملين في العلاقات العامة، ويجب إخبارهم عن أية لقاءات مع أي من وسائل الإعلام.
- مستشارو العلاقات العامة يجب تحديد اختصاصاتهم بدقة، ويجب أن يعرفوا ما هو متوقع منهم.
- يمكن أن تقوم العلاقات العامة بدور إدارة الإعلان.
- تلعب العلاقات العامة دورًا مهمًا في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جمهورها.

## التعريف بالمستشارين

عندما تقوم بتعيّين مستشار للعلاقات العامة في شركتك؛ يجب أن تقدمه إلى العاملين الدائمين بالشركة، واشرح طبيعة العلاقة بينه وبين كافة الإدارات والأشخاص.



## استخدام العلاقات العامة بفعالية

**الشيء** الرئيسي الذي يجب أن نتذكره في عمل العلاقات العامة هو أن كمية التغطية أكثر أهمية من جودتها، والعلاقات العامة دائمًا أرخص من الإعلانات. وأنت تحصل على قدر ما تدفع. لذلك يجب أن تخصص للعلاقات العامة ميزانية مقبولة تتناسب مع مهامها، كما يجب أن تعرف أن ولاء الجمهور عملية غيرمضمونة، ويجب ألا يلام مديرو العلاقات العامة إذا كانت هناك حملة عدائية منظمة من قبل بعض وسائل الإعلام تجاه الشركة. وفي نفس الوقت يجب محاسبتهم تجاه أي تقصير من جانبهم. فأنت تحتاجهم كي يساعدوك في تنفيذ استراتيجية المؤسسة. وفي العلاقة مع الموردين أو الجهات الخارجية؛ أنت تحتاج إلى أن تبين لهم اختصاصاتهم بدقة وواجباتهم وتوقعاتك تجاه مستوى أدائهم، وموافقتك مطلوبة لخطة العمل التي يعدونها.

## استخدام الإعلام المطبوع

**٨٨** **اشتر الجرائد والمجلات التي سوف تستخدمها في التأثير في الجمهور واقرأها.**



**قد** تكون المقالات التي تتحدث عن شركتك أو منتجاتك أكثر مناسبة لقطاع معين من الجمهور أكثر من الإعلانات المباشرة، فيمكنك الاستفادة من المميزات التي تقدمها لك تلك المقالات أو القصص، وكذلك يمكن لمستشاري العلاقات العامة استخدام تلك الوسيلة بفعالية أكبر سواء على المستوى القومي أو المحلي. وعادة ما يكون الناشرون والمؤلفون متعطشين لهذا النوع من القصص، ويسرفون في الكتابة. لذلك يجب عليك أن تحدد أولاً طلبات صاحب المجلة أو أصحاب الدار التي ستتولى النشر، وتتعاقد مع مؤلفين محترفين إذا اقتضى الأمر، ثم تأكد من وضوح عمليات الطباعة والنشر، وأنها تحقق أهدافك التي تسعى إليها.

### تذكر أن:

- نوعية الأخبار المراد إطلاقها يجب أن تتناسب مع نوعية الصحيفة المستخدمة
- إذا وجدت الوقت للتعامل مع الإعلاميين؛ فإن مؤسستك سوف تحقق مزايا هائلة.
- إن مبادئ الأمانة والشرف تتطلب منك أن تنشر الحقائق عن الشركة. فذلك يحقق لها درجة أكبرمن الأمان.
- كلما زادت قدرتك على الوصول إلى وسائل الإعلام، زادت درجة الحماية التي تتمتع بها.

## استخدام المذياع

**برامج** المذياع الناجحة سواء على المستوى المحلي أو القومي ذات قيمة كبيرة للحملات الإعلانية الموجهة إلى الجمهور، فالمذياع يوفر للمؤسسة وسيلة اتصال فورية لأكبر عدد من الجمهور المستهدف. وقبل أن تتخذ قرارًا باستخدام أحد البرامج الإعلانية في المذياع؛ يجب أن تتأكد من حجم الجمهور الذي سيصل إليه هذا البرنامج ونوعيته. فليس من المناسب أن تختار برنامجًا يذاع في ساعات متأخرة من الليل؛ بل يجب أن تختار الوقت المناسب. وأيضًا التكلفة الإعلانية المناسبة لهذا الوقت، والتي تتناسب مع إمكاناتك وأهدافك.

## استخدام التلفاز

**يعتبر** التلفاز من أكثر وسائل الإعلام قوة وتأثيرًا، لذلك اقبل أية دعوة توجه إليك مادمت تجد في نفسك الثقة والقدرة على الوقوف أمام الكاميرا، احصل على تدريب أولي عن كيفية مواجهة الكاميرا بصورة طبيعية تمامًا، وعن كيفية الإجابة عن الأسئلة بثقة. فمثل هذه البرامج التدريبية تزيد من فعاليتك، وتمنحك الثقة خاصة في حالة ما إذا وجهت إليك أسئلة غيرمتوقعة، وكان البرنامج مذاعًا على الهواء مباشرة.

**٨٩** **تعامل مع الكاميرا ومكبر الصوت على أنهما أعز أصدقاء لك.**

## الحديث إلى الصحفيين

إن إقامة علاقات طيبة مع الصحافة والصحفيين شيء في غاية الأهمية لمصلحة الشركة وأهدافها، وتأكد دائمًا أن الصحفيين لا تهمهم الغايات والأهداف، ولكن ما يهمهم هو مقدار الإثارة من وراء أحاديثهم، فضلاً عن مصالح أجهزتهم العاملين بها. لذلك عليك أن تكون متحدثًا لبقًا، ولاعبًا بارعًا، ولا تتخذ من الصحفيين أعداءك. فإذا طلب منك أحد الصحفيين إجراء لقاء، ولم تكن مستعدًا لذلك؛ فاطلب منه أن يترك رقم هاتفه لتحدد أنت معه الموعد المناسب لك.

**٩٠ إذا كانت لديك علاقات طيبة مع الصحافة؛ فاستغل هذه العلاقة استغلالاً حسنًا.**

## توصيل الرسالة الصحيحة

عندما تتحدث إلى أحد الصحفيين؛ فلا تحدد موعدًا معه إلا بعد أن تكون جاهزًا، وأن هذا الموعد مناسب تمامًا، أعط إجابات مباشرة وصادقة، وتكلم بلغة كلها ثقة وترحاب بالصحفي الذي أمامك.




## استخدام الإحصاءات

القراء، ومشاهدو التلفاز، ومستمعو الإذاعة غالبًا مغرمون بالإحصاءات، حتى لو لم يكونوا متأكدين من مدى دقة هذه الإحصاءات وصدقها. وكلما استخدمت الإحصاءات؛ كلما كنت أكثر إقناعًا للجمهور الذي تتحدث إليه، تعلم لغة الأرقام وكيفية استخدامها للتعبير.

أحد ملامح هذه الإحصائيات، تقديم المعلومات التي يمكن عرضها بشكل يخدم الموضوع اعتمادًا على كيفية التعامل مع الأرقام؛ على سبيل المثال؛ إذا كانت الإحصائيات تظهر زيادة في المبيعات تبلغ، مثلاً، ٢٥٨٪؛ فإن هذا قد لا يكون جيدًا كما يبدو. إذا كانت الفترة السابقة تزيد بنسبة أكبر؛ فإن نتائجك بهذه الطريقة ربما تكون في الواقع سيئة.

# الإعلان الفعال

**الأفكار** الابتكارية والتصميم الجيد للإعلان (باستخدام أية وسيلة نشر) يجب ربطها بالنتائج البيعية القابلة للقياس. تأكد أن إعلاناتك تعطي المستهلك سببًا وجيهًا ومنطقيًا لشراء منتجاتك وخدماتك أو التعامل فيها.

**٩١ تأكد أن منتجاتك تفي بعهودك التي سبق أن قطعتها على نفسك، وإلا سوف يفشل الإعلان.**

**٩٢ خطط للحصول على أقصى استفادة ممكنة من الإعلان.**

## الإعلان المخطط

**إذا** كنت تفكر في القيام بحملة إعلانية طويلة الأجل أو حتى تفكر في نشر إعلان فردي في إحدي صفحات مجلة أو جريدة؛ فيجب أن تخطط لهذا الإعلان بعناية، فكافة الإعلانات تترك رسالة قائمة على إقناع العملاء بالتعامل مع شركتك أو منتجاتك. ويجب أن تضع في اعتبارك أن طبيعة الإعلان - وكذلك حجم الميزانية المخصصة للإنفاق على الإعلانات - سوف تؤثر في الوسيلة الإعلانية التي سوف تختارها، فهي التي تحدد إذا ما كنت ستستخدم الإذاعة كوسيلة أو تستخدم أكثر من وسيلة إعلانية؛ فلا شك أن مواصفات الإعلان سوف تختلف من وسيلة لأخرى، وبالنسبة للحملات الإعلانية الضخمة. فمن الأفضل أن تلجأ إلى الاستعانة بإحدى وكالات الإعلان المتخصصة.

**٩٣ كن ابتكاريًا في إعلاناتك إلى أقصى ما يمكن. فهذا يساعدك على النجاح حتى إذا كانت الميزانية الإعلانية صغيرة.**

## استخدام المجموعة المستهدفة

في دراسة الحالة، كانت الحملة الإعلانية ناجحة لأن الوكالة حددت المجموعة المستهدفة بالضبط. لقد أدركت الوكالة أن كمية الإعلانات ليست هي التي ستؤثر على الجماعة المستهدفة، بل جودة الطبعة التي ستظهر بها الإعلانات.

### دراسة حالة

شركة أحذية أردات أن تبدأ حملة إعلانية عن نوعية جديدة من الأحذية المتميزة. استعانت الشركة بوكالة إعلانية أظهرت دراستها للمستهلك أن حاجة السوق لهذه النوعية محدودة. شعرت الوكالة أن النوعية الجديدة ربما لا تتحمل حملة دعائية تستهدف كل الناس الذين من الممكن أن يشتروها. بدلاً من ذلك، قررت أن توجه حملتها إلى مجموعة أقل أسمتها «قادة الذوق»، إن رغبة الشراء بعد ذلك سوف تتسرب من هذه المجموعة المختارة إلى المشترين الآخرين. وضعت الوكالة إعلانات في إحدى مجلات الموضة لجذب قادة الذوق، رغم أن البحث قد أظهر أن هذه المجلة يقرأها عدد محدود من المشترين وبتنفيذ هذه الاستراتيجية، قام قادة الذوق بشراء الحذاء وتبعهم آلاف المشترين ممن لم يروا الإعلان؛ تضاعفت المبيعات أكثر من خمسة أضعاف.

## قياس فعالية الإعلان

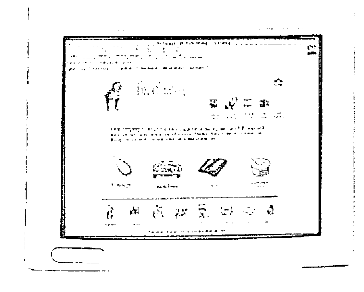
إن الوصول إلى السوق المستهدف هو العامل الحاسم في قياس مدى نجاح الإعلان. ولذلك فمن المهم بعد انتهاء الحملة الإعلانية وأثناءها أن يكون هناك قياس لمدى النجاح الذي تحققه. وفي سبيل ذلك: يمكنك الاستعانة بمتخصصين في أساليب بحوث التسويق لتوفير المعلومات المهمة. فمثلاً: الاستقصاءات يمكن أن تحدد موقف المنتج في السوق قبل القيام بالحملة الإعلانية وأثناءها وبعدها، وكذلك مدى نجاحها في ضم قطاعات جديدة من المستهلكين، من عدمه.

**٩٤ استخدم عينة اختيارية من المستهلكين لاختبار الإعلانات قبل تنفيذها الفعلي.**

## استخدام الإنترنت

إن الزيادة الكبيرة في الشركات الضخمة التي تتعامل بفعالية في الإعلان على شبكات الإنترنت؛ إنما تعكس ارتفاع أهمية هذه الوسيلة للإعلانات. وتستخدم هذه الوسيلة لمدة ٢٤ ساعة يوميًا، ولمدة سبعة أيام في الأسبوع؛ فهي تمثل مخزنًا للإعلان. كما أن هناك العديد من الأسباب الأخرى التي يعزى إليها زيادة أهمية هذه الوسيلة في الآونة الأخيرة.

- إنها تستخدم كوسيلة إعلانية ووسيلة للبيع المباشر في نفس الوقت.
- تكاليفها منخفضة جدًا إذا ما قورنت بالوسائل الأخرى.
- إعلاناتها موجهة إلى أنواع مختلفة من المتعاملين في السلعة أو الخدمة، حيث إنها موجهة إلى المستهلك المباشر وإلى الوسطاء وإلى المنتجين والموزعين وغيرهم.



### موقع الشركة على شبكة الإنترنت

موقع الشركة على شبكة الانترنت، يمثل مستودعاً ضخماً للاعلان المستمر لمدة ٢٤ ساعة يومياً وطوال ايام السنة.

## استخدام البريد المباشر

**تظهر** فعالية هذه الوسيلة الإعلانية في أنك توجه رسائلك بالبريد مباشرة إلى الجمهور المستهدف، وهذا يعني أن العلاقة بين معدل الاستجابة والتكلفة الإعلانية تكون واضحة ودقيقة، وتتطلب فعالية استخدامها أن تتوافر لديك قائمة بأسماء المستهلكين وعناوينهم، وإذا كان عدد المستهلكين محدودًا؛ فإنه يمكن القيام بالأعباء المرتبطة بها دون وجود عدد ضخم أو هيئة مستشارين مستقلة.

# الاتصال داخل المؤسسة

**الأساليب** المستخدمة في الاتصالات الخارجية، يمكن استخدامها أيضًا بفعالية للاتصال داخل المؤسسة حتى لو كانت صغيرة الحجم، فما عليك إلا أن تستخدم تلك الطرق أو الأساليب لتتأكد من وصول رسائلك إلى معاونيك بكفاءة.

**٩٥ كن مهتمًا بالأحداث الاجتماعية في العمل، لتحصل على معلومات غير رسمية من العاملين.**

## تحقيق رضا الموظفين

**الموظفون** هم فئة من الناس تعتمد بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها لهم الإدارة في الشركة لاستمرار حياتهم داخل الشركة وخارجها، فضلاً عن أنهم يمثلون عملاء دائمين ومهمين للشركة. فكل إدارة تابعة للشركة يمكن اعتبار الموظفين فيها من عملاء الشركة، فضلاً عما يوجد بين الإدارات بعضها البعض والموظفين من تنسيق لتوفير الخدمات التي تقدمها الشركة بفعالية. وكافة خطوط الاتصال بين الإدارات والموظفين يجب أن تكون مفتوحة لهذا الغرض.

والشركة الجيدة هي التي تستغل إدارتها جميع الفرص المتاحة؛ لكي تظهر للموظفين بها أنهم أحد أصولها الهامة. وتلعب الاتصالات دورًا مهمًا في ترسيخ هذا المفهوم لدى الموظفين ، كما تسعى الشركة لرضاهم وتحقيق أهدافهم بما تقدمه لهم من أنشطة اجتماعية ثقافية ورياضية وترفيهية وتعليمية.

**٩٦ احصل على نصائح المتخصصين في التعامل مع أجهزة الإعلام حتى يمكنك الاستفادة بها في الاتصالات الداخلية.**



## التسويق يبدأ من الداخل

**تستخدم** المؤسسة كافة الإمكانات لتحقيق أهدافها التسويقية الخارجية بكفاءة، وفي جذب اهتمامات المستهلكين ولفت انتباههم، وفي إثارة رغبتهم في المشاركة وتحقيق هذه الأهداف، وإقناعهم لإطاعة قيادة المؤسسة، وفي تشجيع نمط السلوك الإيجابي.

يمكن استخدام العديد من الأدوات المختلفة ابتداء من المنافسين، وانتهاء بالمستهلكين، لإعطاء تعليمات الإدارة وسياساتها القوة في التأثير على الأطراف المختلفة. وأهم من هذا وذاك يجب أن تتذكر أن تخبر العملاء دائمًا بالحقيقة. ولا شيء غير الحقيقة.

**٩٧ استخدم كافة الإمكانات المتاحة لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.**

# استخدام وسائل الاتصال داخل المؤسسة

| أنواع الوسائل | العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار |
|---|---|
| **وسائل يدوية**<br>تشمل: الاستقصاءات، المذكرات، والتقارير. | ○ تفيد في تفسير العوامل التي توثر في الموظفين وبيانها، مثل: نتائج تقييم الأداء، والاتجاهات.<br>○ إذا تم التوسع فيها تصبح عبئًا على المؤسسة، نتيجة تراكم الأوراق والملفات، وتحتاج إلى جهد كبير في إعدادها وقراءتها وتخزينها. |
| **الاجتماعات والأحداث الاجتماعية**<br>اجتماعات فريق العمل، ومؤتمرات المبيعات. | ○ تمثل فرصة ذهبية لزيادة الدافعية في المؤسسة أو في فريق العمل.<br>○ وسيلة مكلفة لأنها تحتاج إلى تخطيط مسبق، وإعداد ومتابعة، وقد تحتاج إلى مساعدات من خارج المؤسسة، ويتطلب نجاحها حضور شخصيات لامعة. |
| **وسائل النشر**<br>الجرائد والمجلات اللامعة، والميزانيات المنشورة. | ○ تساعد على الربط بين الجمهور الخارجي والعاملين داخل المؤسسة والاستفادة من تعليقات العملاء في التعرف على رغباتهم.<br>○ تقييم الجهود المبذولة من جانب المؤسسة. |
| **الوسائل الإلكترونية**<br>مثل: شبكة الإنترنت. | ○ تستخدم في نشر أحداث الأمور التي تخص المؤسسة بصفة يومية ومستمرة، والحصول على إجابات فورية عن كافة الأسئلة المتبادلة بين المؤسسة والعميل، سرعة نشر المعلومة في كافة أنحاء العالم في ثوان معدودة<br>○ يسيء البعض استخدامها في أشياء غير مشروعة، مثل نشرمعلومات شخصية. |
| **الأساليب التليفزيونية**<br>الفيديو والدوائر التليفزيونية المغلقة والوسائل السمعية والبصرية الأخرى. | ○ من الوسائل السريعة والمتنامية التي يمكن استخدامها في التفاعل بين الأطراف المختلفة.<br>○ وسيلة مكلفة، تحتاج إلى مدخلات متخصصة وتدريب دقيق. |

# الحديث عن الفريق

من أهم مسئولياتك كمديرأن تتولى عملية الإعلان لفريق العمل الذي ترأسه بين زملائك ونظرائك، وحتى تقوم بذلك تأكد من أنك ملمٌ جيدًا بمهام الفريق ومسئولياته وطبيعة أعماله، وأن أعضاء الفريق مدربون جيدًا، وأن الفريق يحقق إنجازات طيبة.

**٩٨** اكتشف أي من زملائك أكثر إلمامًا بمهارات الاتصال.

# اختِبار مدى وُصول رسَالتِك

**إذا** كنت تقوم بعملية الاتصال لغرض تحسين عملية إدراك الآخرين؛ فأنت في حاجة إلى أن تعرف كيف تم استلام رسالتك وتفسيرها. والمديرون غالبًا ما يفتقدون إلى هذه المهارة، ويجب عليك أن تتذكرأن هناك شخصًا واحدًا فقط هو المصدر الرئيس والموثوق به لمعلومات الإدراك، وهو مستلم الرسالة.

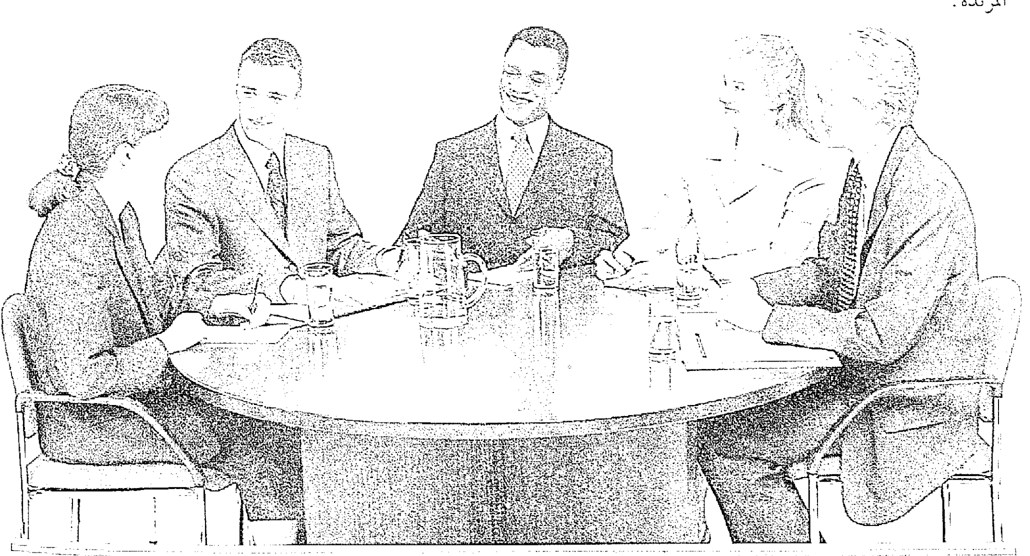
**٩٩** إستلم المعلومات المرتدة من الآخرين وتعامل معها بإيجابية.

## الحصول على معلومات مرتدة مفيدة

تتطلب الاتصالات الفعالة الحصول على معلومات مرتدة من الطرف الآخر. نستطيع أن نحكم من خلالها أن الرسالة قد وصلت وفق المفهوم والمعنى المقصود من ورائها. ويتطلب ذلك منك أن تكون حريصًا في الحصول على المعلومات المرتدة من الآخرين عن رسائلك إليهم، والحرص على عقد اجتماعات مع معاونيك بانتظام للتأكد من الاستفادة من تلك المعلومات المرتدة.

## تقييم عملية الإدراك

**الاختبار** الصعب عما إذا كانت الاتصالات الداخلية أو الخارجية ناجحة من عدمه تتمثل في التعرف على ما إذا كان الطرف الآخر - وهو مستلم الرسالة - يدركها جيدًا ومتفهمًا لمضمونها من عدمه. فإدراك الرسالة بطريقة مخالفة لما يقصده المرسل، أو عدم إدراك مضمونها على الإطلاق يتطلب منك أن تتخذ تصرفًا ما، هذا التصرف يتمثل في التحليل الصادق لأسباب عدم إدراك مضمون الرسالة - كما ينبغي - مما يساعدك على توفير أساس فعال لضمان وصول رسائلك إلى الأطراف الأخرى بنفس المعنى الذي تقصده مستقبلاً.



# الاستماع إلى المعاونين

أكثر المعلومات المرتدة أهمية هي تلك التي يتم الحصول عليها بصورة شخصية من خلال المحادثات غير الرسمية بين المدير وأولئك الذين يتم إدارتهم، أضف إلى ذلك استخدام الطرق الرسمية مثل: مقاييس التعرف على الاتجاهات، فبالرغم من أنها تتكلف أحيانًا بعض النفقات إلا أنه من الصعب الاستغناء عنها تمامًا، كما أن هناك طرقًا رسمية أخرى بخلاف مقاييس قياس الاتجاهات مثل: صندوق الاقتراحات، والاجتماعات مع بعض المجموعات المؤثرة، يمكنك أن تعقد اجتماعًا مع الموظفين مرتين سنويًا لتستمع إلى آرائهم بصدق عن تقييمهم لأساليب الإدارة، وانطباعاتهم عنها، ومقترحاتهم تجاه زيادة فعاليتها. مما يعطي مؤشرًا عن الروح المعنوية للعاملين، ومدى رضاهم عن أساليب التعامل مع الإدارة. ولكن الأمر لا يقتصر على عقد اجتماعات فقط، وإنما يتطلب منك كمدير أن تتخذ تصرفًا ما تجاه ما توافر لديك من معلومات عن ردود أفعال الموظفين، بحيث تهدف فيما تتخذه من تصرف إلى علاج العيوب وتحسين الأساليب.

### أسئلة توجهها إلى المساعدين

- س كيف تحصل على معلوماتك عن مستوى أداء المؤسسة؟
- س هل يتصل بك مديرك بصفة دائمة، أو غالبًا، أو أحيانًا أو نادرًا؟
- س ماذا تعرف عن استراتيجية المؤسسة؟
- س ماذا تريد أن تعرف أكثر ما تعرفه؟
- س ما نوع الاتصال الأكثر مناسبة لك؟

**١٠٠ إذا حصلت على معلومات مرتدة إيجابية فقط، فقد تكون الحقيقة غير كاملة.**

**١٠١ إذا كان هناك أكثر من شخص يتحدثون عن نفس الشكوى؛ فهذا يعني أن انتشارها كبير.**

# التعرف على وجهة النظر الخارجية

إذا كانت هناك مشكلات مستقرة ولم تفلح الاستقصاءات أو الاجتماعات مع المجموعات المؤثرة في التعرف عليها ولم تفلح الاجتماعات الفردية مع كل شخص على حدة في التعرف عليها؛ فهذا دليل على أن هناك تطورًا معينًا يجب تحديده، كما أنه مؤشر على أن الاتصالات الخارجية أيضًا قد تكون بها مشكلات، يجب إعادة تقييم هذه الاتصالات أيضًا، مما يتطلب الحصول على معلومات مرتدة من العملاء والموردين والمتعاملين الآخرين من الخارج، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة الاستجابات العامة تجاه إعلانات الشركة، وكذلك الحملات الإعلامية لإدارة العلاقات العامة. وبصفة عامة ؛ فإن أساليب الاتصال الداخلية والخارجية وسياساته تحتاج إلى إعادة تقييم. ومن ثم إيجاد وسائل العلاج المناسبة بأسرع ما يمكن.

# تقدير مهاراتك في الاتصال

من خلال استجاباتك لمجموعة العبارات التالية يمكنك تقييّم طريقتك في الاتصال. ضع علامة على ما تراه يعبر عنك. كن صادقًا في إجاباتك إلى أقصى حد. فإذا كانت إجابتك «لا»؛ فضع علامة على رقم (١)، وإذا كانت (دائمًا) ضع علامة على رقم (٤)، وهكذا. اجمع درجاتك كلها، وبالتالي يمكنك أن تحدد مستوى مهاراتك في الاتصال. واستخدم إجاباتك في تحديد المجال الذي تحتاج فيه إلى تحسين وتطوير

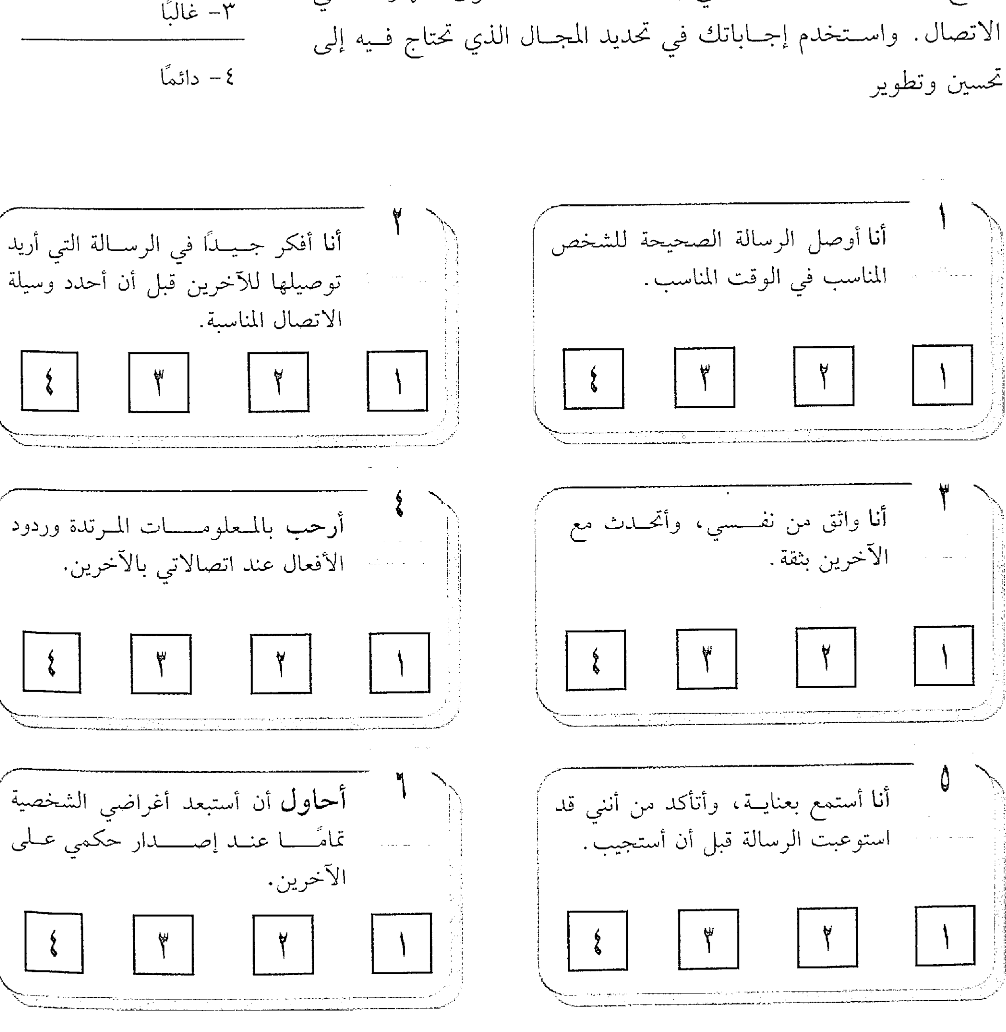
**اختيارات**

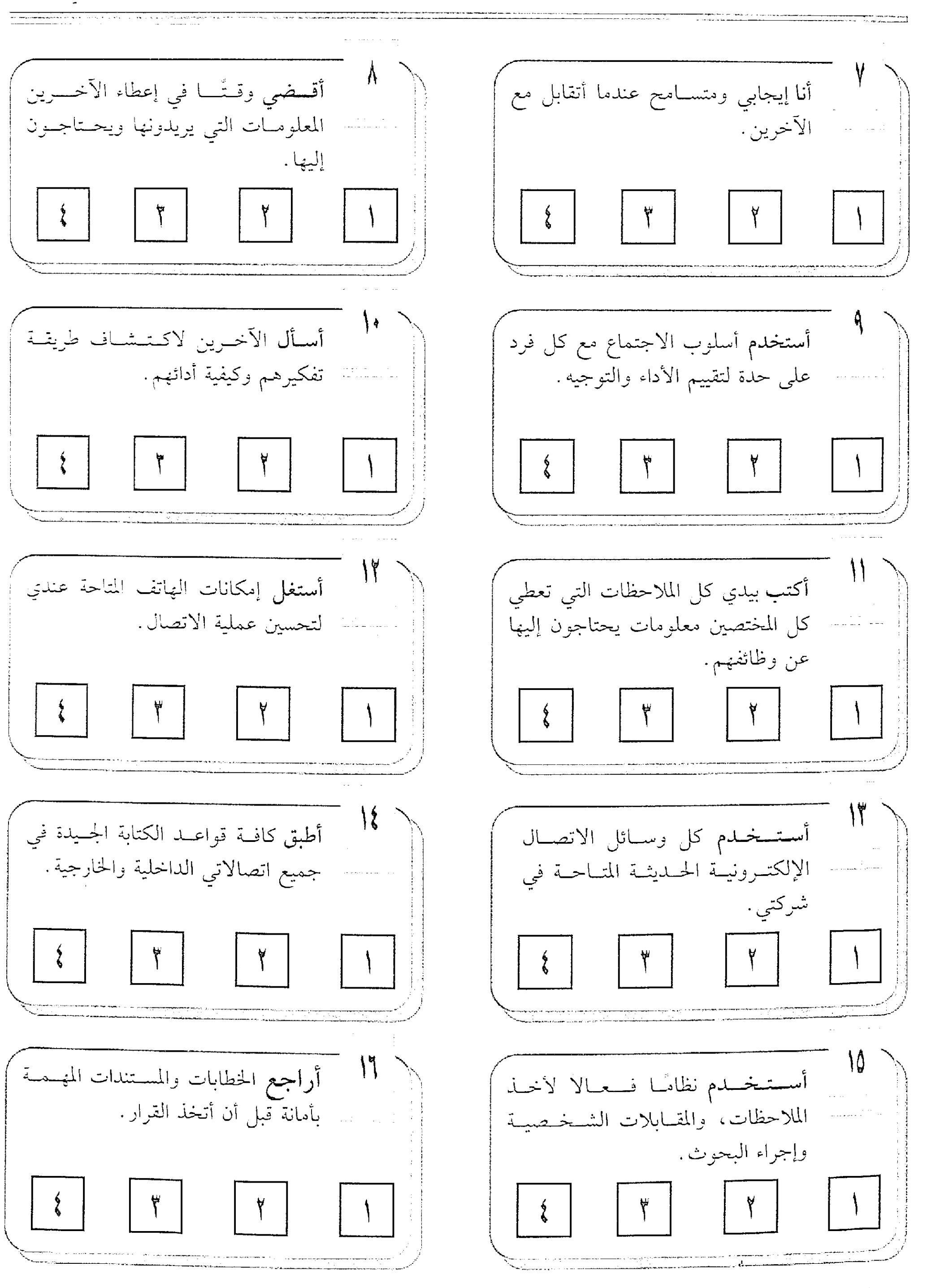
١- لا

٢- أحيانًا

٣- غالبًا

٤- دائمًا





**٧** **أنا** إيجابي ومتسامح عندما أتقابل مع الآخرين.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٨** **أقضي** وقتاً في إعطاء الآخرين المعلومات التي يريدونها ويحتاجون إليها.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٩** **أستخدم** أسلوب الاجتماع مع كل فرد على حدة لتقييم الأداء والتوجيه.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**١٠** **أسأل** الآخرين لاكتشاف طريقة تفكيرهم وكيفية أدائهم.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**١١** **أكتب** بيدي كل الملاحظات التي تعطي كل المختصين معلومات يحتاجون إليها عن وظائفهم.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**١٢** **أستغل** إمكانات الهاتف المتاحة عندي لتحسين عملية الاتصال.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**١٣** **أستخدم** كل وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة المتاحة في شركتي.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**١٤** **أطبق** كافة قواعد الكتابة الجيدة في جميع اتصالاتي الداخلية والخارجية.

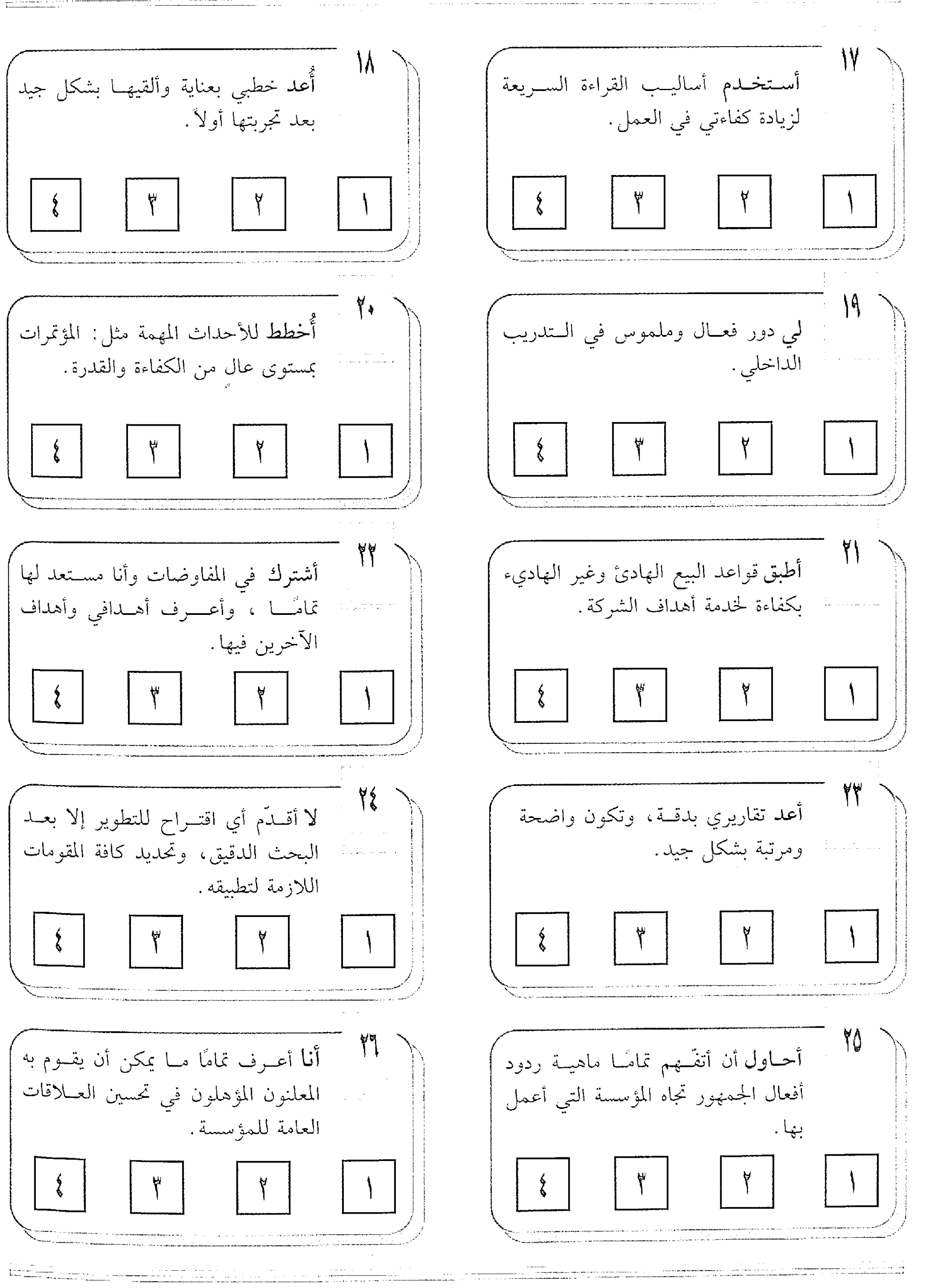
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**١٥** **أستخدم** نظاماً فعالاً لأخذ الملاحظات، والمقابلات الشخصية وإجراء البحوث.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**١٦** **أراجع** الخطابات والمستندات المهمة بأمانة قبل أن أتخذ القرار.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|



١٧
**أستخدم** أساليب القراءة السريعة لزيادة كفاءتي في العمل.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

١٨
**أُعد** خطبي بعناية وألقيها بشكل جيد بعد تجربتها أولاً.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

١٩
**لي** دور فعال وملموس في التدريب الداخلي.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

٢٠
**أُخطط** للأحداث المهمة مثل: المؤتمرات بمستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

٢١
**أطبق** قواعد البيع الهادئ وغير الهاديء بكفاءة لخدمة أهداف الشركة.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

٢٢
**أشترك** في المفاوضات وأنا مستعد لها تمامًا، وأعرف أهدافي وأهداف الآخرين فيها.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

٢٣
**أعد** تقاريري بدقة، وتكون واضحة ومرتبة بشكل جيد.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

٢٤
**لا** أقدّم أي اقتراح للتطوير إلا بعد البحث الدقيق، وتحديد كافة المقومات اللازمة لتطبيقه.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

٢٥
**أحاول** أن أتفهم تمامًا ماهية ردود أفعال الجمهور تجاه المؤسسة التي أعمل بها.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

٢٦
**أنا** أعرف تمامًا ما يمكن أن يقوم به المعلنون المؤهلون في تحسين العلاقات العامة للمؤسسة.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٢٧**

لي اتصالات مفيدة مع الصحفيين وبعض المسئولين عن وسائل الإعلام.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٢٨**

أنا أؤمن بالتخصص في العمل حيث إن تصميم الأعمال يجب أن يقوم به متخصصون.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٢٩**

علاقاتي مع وكالات الإعلان مبنية على التحديد الواضح لأهداف العمل.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٣٠**

أعطي أهمية كبيرة للاتصالات المستمرة مع الموظفين.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٣١**

أستلم المعلومات المرتدة من الآخرين، وأتصرف بإيجابية تجاهها.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

**٣٢**

لديّ استراتيجية متعلقة بالاتصالات، وأقوم بتقيّيم مستمر لسياساتها.

| ١ | ٢ | ٣ | ٤ |
|---|---|---|---|

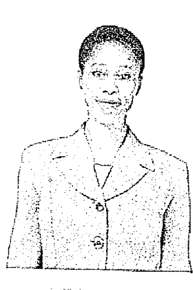
# التحليل

إذا كنت قدقمت بالإجابة على جميع العبارات السابقة، فاجمع الدرجات الكلية، ومن ثم سوف تتعرف على درجتك عندما تمارس مهام الاتصالات الداخلية والخارجية. ومن المهم دائماً أن تعرف أنه إذا كان هناك قصور؛ فإنه يمكن تحسينه، فما عليك إلا أن تحدد نقاط الضعف، وتحدد موقع الحديث عنها في هذا الكتاب، فلا شك أنك ستجد بعض النصائح العملية التي سوف تساعدك على علاج هذا القصور وتحسين فعاليتك في الاتصال.

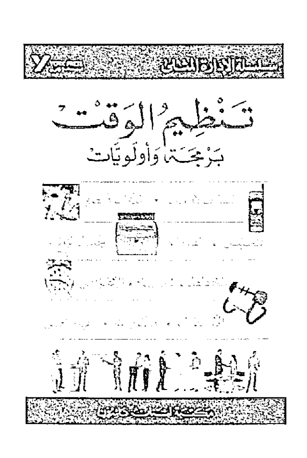
**الدرجات من ٣٢ - ٦٤** تعكس انخفاض كفاءة الاتصال، أو أن الاتصال غيركاف.

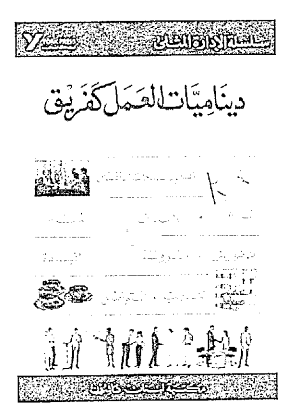
**٦٥-٩٥** تعني أن مهارات الاتصال متوسطة. حاول تحسينها.

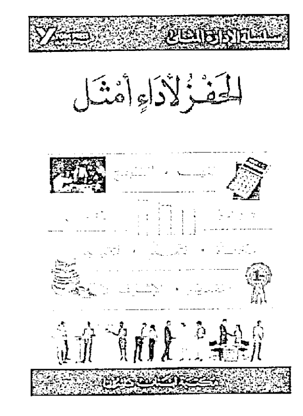
**٩٦-١٢٨** تعكس ارتفاع مهارات الاتصال. حاول المحافظة على هذا المستوى.

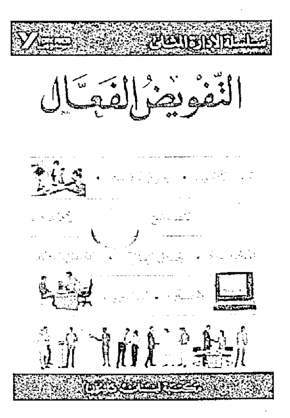


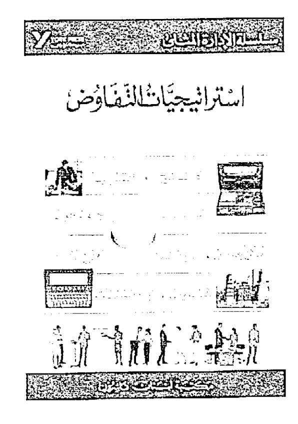
# سلسلة الإدارة المثلى

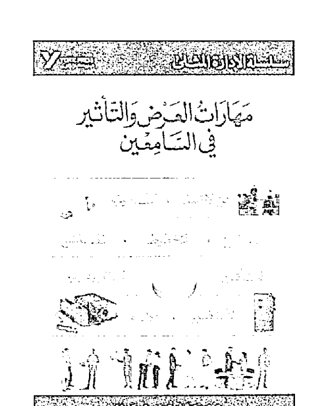


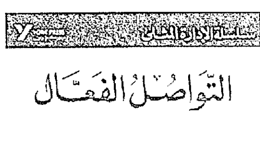



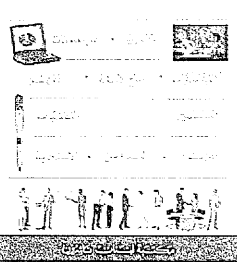



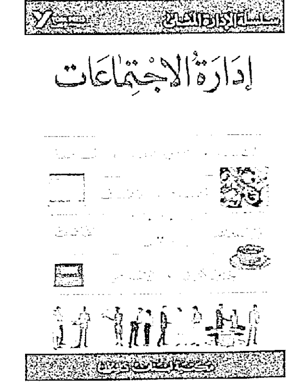



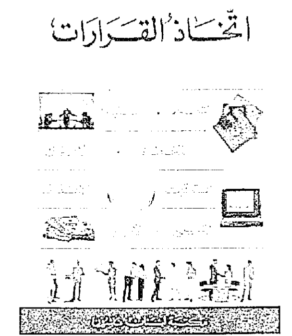



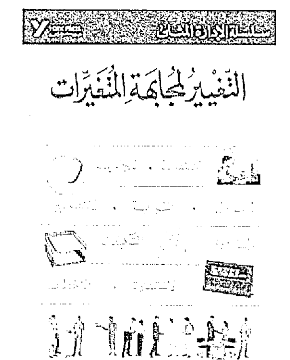

مهارات العرض والتأثير
في السامعين


التواصل الفعال

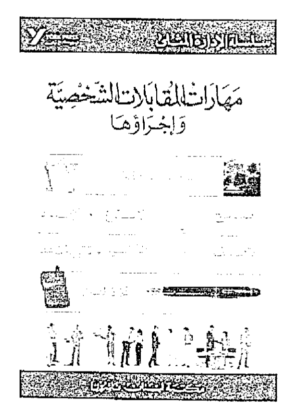



إدارة الاجتماعات


اتخاذ القرارات


التغيير لمجابهة المتغيرات


الحد من ضغوط العمل


مهارات المقابلات الشخصية
وإجراؤها

YORK PRESS
يورك پرس

# التَّواصُلُ الفعَّال

يقدّم هذا الكتاب أساليب عمليّة توضح لك كيفيّة جذب انتباه الحضور، وكيفيّة كتابة المذكّرات بفاعليّة، وكيفيّة تلقّي التغذية الاسترجاعية، وكيفيّة بناء ونقل مضمون الرسالة وكيفيّة منح التأييد اللفظيّ.

•

يقوم النّص الواضح والرسوم التوضيحيّة بتغطية كافّة جوانب التواصل الرسميّ وغير الرسميّ.

•

تمكّنك القوائم البسيطة الخاصّة بالمراجعة من أن تصبح قادراً تماماً على التواصل بنجاح.

•

تقوم الأشكال التوضيحيّة السهلة الفهم بعرض مختلف البدائل الخاصّة بالأداء كما توفّر لك هذه الأشكال أمثلة عظيمة الفائدة.

ISBN 9953-1-0060-8




مكتبة لبنان ناشرون

